

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza vybrané společnosti
Strategic Analysis of a Selected Company

Student: Bc. Hana Míčková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Terezie Mutinová

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Míčková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Strategická analýza vybrané společnosti**
Strategic Analysis of a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategického managementu a strategické analýzy
 3. Představení společnosti
 4. Aplikace vybraných metod strategické analýzy
 5. Návrh strategie na základě použitých metod
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

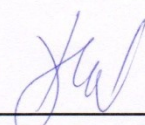
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Terezie Mutinová**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

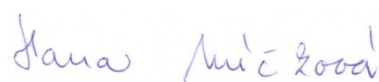



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

Handwritten signature in blue ink, reading "Jana Měřová".

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce, paní Ing. Terezii Mutinové, za její vedení, cenné rady a čas věnovaný konzultacím. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti TITAN-Multiplast s.r.o. a obchodnímu zástupci vybrané společnosti Bc. Ondřeji Konopáskovi za poskytnuté informace a vstřícný přístup.

Obsah

1.	ÚVOD.....	4
2.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU A STRATEGICKÉ ANALÝZY.....	5
2.1.	Strategické řízení	5
2.1.1.	Strategie	5
2.1.2.	Vize	8
2.1.3.	Poslání	8
2.1.4.	Strategické cíle.....	9
2.1.5.	Strategické řízení.....	9
2.1.6.	Proces strategického řízení	10
2.2.	Strategická analýza	13
2.2.1.	Cíl a hlavní východisko strategické analýzy	13
2.2.2.	Struktura strategické analýzy	13
2.2.3.	Struktura okolí podniku	14
2.3.	Externí analýza	15
2.3.1.	Analýza vlivu makroprostředí (obecného okolí)	15
2.3.2.	PEST Analýza.....	15
2.3.3.	Analýza mikroprostředí (oborového okolí)	19
2.3.4.	Model pěti konkurenčních sil	19
2.3.5.	BCG matice	23
2.4.	Interní analýza	25
2.4.1.	Marketingové faktory	26
2.4.2.	Podnikové zdroje (faktory)	26
2.4.3.	Finanční analýza	27
2.5.	Směšená analýza (analýza SWOT)	32
2.6.	Volba strategie.....	34
2.6.1.	Kritéria optimální strategie	34

2.6.2.	Strategie ze SWOT analýzy	35
2.6.3.	Strategické alternativy	36
2.6.4.	Strategie dle přístupu	38
2.6.5.	Realizace strategie	38
3.	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	40
3.1.	Základní informace o společnosti	40
3.2.	Historie společnosti	42
3.3.	Strategie, vize, poslání a cíle společnosti	43
3.4.	Produkty a služby	44
4.	APLIKACE VYBRANÝCH METOD STRATEGICKÉ ANALÝZY	46
4.1.	PEST analýza	46
4.1.1.	Politicko-legislativní faktory	46
4.1.2.	Ekonomické faktory	49
4.1.3.	Sociálně-kulturní faktory	52
4.1.4.	Technologické faktory	54
4.2.	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	54
4.2.1.	Vyjednávací síla dodavatelů	55
4.2.2.	Vyjednávací síla zákazníků	56
4.2.3.	Stupeň konkurence v odvětví	57
4.2.4.	Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	59
4.2.5.	Hrozba substitutů	59
4.3.	Interní analýza společnosti	61
4.3.1.	Nehmotné zdroje	61
4.3.2.	Lidské zdroje – zaměstnanci	62
4.3.3.	Hmotné zdroje	64
4.3.4.	Výroba	65
4.3.5.	Marketingové faktory	65

4.3.6. Finanční analýza společnosti	67
4.4. Smíšená analýza	71
4.4.1. Analýza SWOT	71
5. NÁVRH STRATEGIE NA ZÁKLADĚ POUŽITÝCH METOD	78
5.1. Shrnutí výsledků použitých analýz	78
5.2. Strategie na základě výsledků SWOT analýzy.....	79
5.2.1. Strategie SO – strategie využití.....	80
5.2.2. Kritéria zvolené strategie	83
6. ZÁVĚR.....	84
Seznam použité literatury	86
Seznam zkratk	92
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	94
Seznam příloh	95
Přílohy	96

1. ÚVOD

Podnikatelské prostředí prošlo od konce 19. století řadou změn. Malé podniky se rozrůstaly ve velké, byly složitější a jejich činnost byla různorodější. Postupně docházelo k diverzifikaci výroby, ke změně pohledu na zákazníka či doprovodných služeb. Vlivem globalizace dostaly podniky možnost uspět i na zahraničních trzích, ale zároveň jim tak rostla konkurence. Podniky, které se chtěli udržet na trhu a uspět, byly nuceny stále častěji a především rychleji reagovat na změny, které se objevovaly. Všechny tyto změny zapříčinily rostoucí potřebu strategického řízení, které podnikům pomáhá udržet nebo vylepšit pozici na trhu, reagovat na náhlé či očekávané změny ve vnitřním i vnějším prostředí a také plnit vize a vytyčené cíle. Význam strategického řízení pocítují podniky i dnes, v době, kdy není snadné zaujmout zákazníka a udržet si jej, kdy ve většině odvětví existuje vysoká konkurence a v době, kdy se mnoho podniků zotavuje z následků ekonomické krize.

Součástí strategického řízení je strategie, kterou podnik zvolí a následně by se jí měl řídit. Před tím, než vedení podniku vybere vhodnou strategii pro splnění vizí a cílů, je potřeba, aby měl přehled o tom „kde se nachází“ a až poté lze určit „kam chce a kam může dojít“. Na tyto otázky odpovídá strategická analýza, která je základem pro určení vhodné strategie.

Cílem diplomové práce je provedení strategické analýzy vybraného podniku a následně doporučení vhodné strategie na základě výsledků této analýzy. Vybraný podnikatelský subjekt představuje společnost TITAN-Multiplast s.r.o.

Práce se bude skládat z šesti kapitol a bude rozdělena na dva celky – na teoretický a praktický. První část představuje teoretický základ pro praktickou aplikaci strategické analýzy. Proto bude teoretická část věnována vymezení strategie podniku, jeho cílů, vizí a poslání, ale také postup při zavádění strategie a druhy strategií. Poté budou definovány metody strategické analýzy, které mapují makroprostředí, mikroprostředí a interní prostředí společnosti. V praktické části bude představena společnost TITAN-Multiplast s.r.o., která bude podrobena strategické analýze. Pro průzkum makroprostředí bude využito metody PEST, pro porozumění mikroprostředí bude aplikován Model pěti konkurenčních sil od M. Portera. Informace o interním prostředí společnosti budou získány pomocí finanční analýzy a analýzy podnikových zdrojů. Poslední provedenou analýzou bude SWOT analýza. Ta je pro účely práce velmi důležitá, jelikož poskytne podstatný základ pro výběr strategie. Návrh strategie se bude opírat o výsledky všech provedených analýz a o možnosti společnosti. Závěrem budou shrnuty poznatky, které vyplynuly z provedené strategické analýzy.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU A STRATEGICKÉ ANALÝZY

Na úvod je vhodné vysvětlit pojmy, které se v této práci poměrně často objevují. Znalost základních pojmů je podstatná pro pochopení souvislostí.

2.1.Strategické řízení

Strategické řízení by mělo být součástí každého úspěšného podniku. Vývoj strategického řízení byl ovlivněn několika přístupy. Klasická škola strategie vychází z vojenské tradice, která je postavena na osobě a rozhodování generála, manévrech a získávání výhod nad konkurencí. V 70. letech se objevuje procesní přístup, kdy je strategie a strategické řízení ovlivněno výrobovou a geografickou diverzifikací. Pro 80. léta je charakteristická snaha podniků se přiblížit zákazníkovi a zvyšování kvality produkce. Tento přístup označujeme jako evoluční (Mallya, 2007).

V 90. letech se objevuje systémový přístup. Podniky si v tomto období stále více uvědomovaly důležitost lidských zdrojů, technologií, organizace a již se nezaměřovali na plánování týkajícího se pouze vnějšího prostředí, ale také na vnitřní záležitosti firmy jako je firemní kultura, schopnosti, styl řízení nebo provádění interních změn. (Grasseová, 2012).

Pro pochopení strategického řízení a následné strategické analýzy je důležité se nejprve věnovat základním pojmům jako je strategie, vize, poslání podniku nebo strategické cíle řízení.

2.1.1. Strategie

Význam slova strategie pochází podle etymologického slovníku z řeckého *strategos* neboli generál, které vzniklo složením slov *stratos* (výprava, vojsko) a *agein* (vést), původní překlad označuje strategii jako umění řídit vojenské operace. V odborné literatuře lze najít velké množství definic pojmu strategie, ovšem v nejširším kontextu strategie vyjadřuje dlouhodobý plán, jak dosáhnout předem určeného cíle.

„Strategie je určení základních dlouhodobých cílů subjektu, způsobu jejich dosažení a alokace zdrojů nezbytných pro uskutečnění těchto cílů“. A. Chandler (Whittington, 2001, s. 13)

„Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná pro dosažení těchto cílů. Podstatou

formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.“ M. Porter (Mallya, 2007, s. 17)

„Strategie je vzor nebo plán, který integruje hlavní cíle, zásady a akční sekvence¹ organizace do jednotného celku.“ J.B.Quinn (Mintzberg, 2003, s. 10). Dobře formulovaná strategie podle Quinna pomáhá organizaci alokovat své zdroje tak, aby dosáhla jedinečné a životaschopné pozice s ohledem na relativní interní kompetence a nedostatky, předpokládané změny v prostředí a chování protivníků (Mintzberg, 2003).

H. Mintzberg (2003) prezentuje další přístup k pochopení významu strategie, a to v podobě „pěti P strategie“, jimiž jsou:

- plán (*plan*),
- manévr (*ploy*),
- šablona, vzor (*pattern*),
- pozice, postavení (*position*),
- budoucnost (*perspective*).

Podle Mintzberga se nelze na strategii dívat pouze jako na prostředek dosažení cílů či vyrovnání se s nepřáteli, konkurencí nebo trhem. Strategie má podle něj vykreslovat i základní myšlenky subjektu jako jsou nástroje pro kolektivní vnímání a jednání. Svůj úhel pohledu na pochopení strategie prezentuje pomocí uvedených „pěti P“.

Plán představuje racionální a logický přístup ke strategii, má poskytnout návod, jak se chovat v určitých situacích a jak jednat, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Součástí plánu by měl být **manévr**, který je výhodný z hlediska konkurenčního boje, protože jeho úkolem je zmást konkurenci a zakrýt skutečné záměry subjektu. Kromě manévru vykazuje subjekt opakované prvky, které znázorňují určitý **vzor** (šablonu) v počínání subjektu. Šablona se zaměřuje na jednání a chování subjektu, respektive hledá logiku strategického myšlení, kterou si subjekt přivlastnil a pravidelně ji aplikuje. Vzory chování a manévry využívá subjekt i v rámci „třetího P“, tedy **pozice**. S ohledem na pozici se strategie zabývá postavením subjektu v prostředí (trh a konkurence) a nástroji, jak si udržet nebo zlepšit svou pozici na trhu nebo jak konkurentům čelit a odvrátit možné hrozby. Poslední „P“ se týká **budoucího vývoje** subjektu a strategie zde řeší otázku dlouhodobé orientace, vzorů chování a sdílených

¹ Akčními sekvencemi organizace jsou zde myšleny hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace (Mallya, 2007).

norem a hodnot, které jsou žádoucí a se kterými jsou všichni v rámci subjektu ztotožnění - top management i řadoví zaměstnanci (Mintzberg, 2003).

Samotný proces formulace strategie je velmi složitý a je ovlivněn řadou skutečností. Rozdílnost a individuálnost těchto skutečností je důvod, proč podniky nemohou využívat univerzální strategie, a je nutné, aby strategie pro konkrétní podnik byla tzv. „šitá na míru“.

Hierarchie firemních strategií

Firemní strategie můžeme dělit podle toho, jak pro kterou úroveň řízení je strategie určena. Dělení strategií dle firemní hierarchie ukazuje Obr. 2.1.

Podnikatelská strategie - v rámci této strategie si vedení podniku vyjasní, jakou odpovědnost bude mít vůči veřejnosti, jaké hodnoty bude podnik zastávat nebo jak je podnik chápán všemi zainteresovanými skupinami. Jedná se o strategii na společenské úrovni.

Podniková (corporate) strategie - zastupuje základní strategická rozhodnutí na podnikové úrovni. Zabývá se například oborem, ve kterém chce podnik vystupovat, jakým způsobem bude podnik řízen, jak se budou alokovat kapitálové prostředky nebo který z podnikatelských záměrů bude preferován.

Obchodní (business) strategie - představuje rozhodnutí na úrovni SBU². Zabývá se rozhodnutími, na jakou skupinu zákazníků se zaměřit, jaké jsou jejich potřeby a jak budou uspokojovány nebo jak bude podnik konkurovat ve zvoleném konkurenčním prostředí. Každá podnikatelská jednotka je pověřena k formulování a provádění specifických strategií.

Operativní (funkční) strategie - vychází z odpovídajících obchodních či podnikových strategií a pomáhají plnit strategické cíle na podnikové úrovni. Operativní strategie představují specifické strategie uvnitř podniku, jedná se např. o strategii řízení lidských zdrojů, rozvoje marketingu, výrobků, využití IT atd.

² SBU je dle Malloy (2007, s. 37) definována jako „seskupení podnikových subjektů (divize, výrobky, vzájemně propojená oddělení), pro které existují trhy odlišné od jiných seskupení.“ Pro tyto subjekty jsou pak vytvořeny odpovídající cíle a strategie. Typickým příkladem SBU mohou být podniky, které se zabývají výrobou různých druhů výrobků pro odlišné trhy.

Obr. 2.1 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Mallya, 2007, s. 36.

2.1.2. Vize

Pojem vize pochází z latinského „visio“, tedy zření nebo proroctví. Vize je chápána jako „dosažitelná představa o tom, jaká si organizace přeje být v budoucnu“ (Grasseová, 2012, s. 12). Obecně lze vizi vyjádřit „kde jsme a kam chceme dojít“.

Mallya (2007, s. 29) definuje vizi jednak jako „mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace“, ale také jako odraz budoucnosti, který udává dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a podpořit silné jméno firmy. Úkolem vize je motivovat členy podniku k aktivní účasti, proto by vize měla být jasná, srozumitelná všem a působit pozitivně.

Při tvorbě vize je vhodné využít participace zaměstnanců, jejich účast vede k vyšší pracovní spokojenosti, pocitu sounáležitosti s organizací a motivuje zaměstnance k lepším výkonům, aktivnímu jednání a také může poukázat na problémy, které vedení podniku mohlo přehlédnout.

2.1.3. Poslání

Poslání neboli mise identifikuje základní funkce podniku a vyjadřuje smysl jeho existence organizace, dalo by se říci, že odpovídá na otázku „kdo jsme a co děláme“, respektive by mělo objasnit, kdo jsou naši zákazníci, co jim nabízíme (produkt/služba), na kterých trzích chceme konkurovat, jaké technologie využíváme, jaká je naše filozofie a image.

Mallya (2007, s. 31) chápe poslání jako „jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat.“ Podle něj by poslání mělo například definovat současný stav společnosti a soustředit se na hlavní aktivity, vyplývat z filozofie, hodnot, etiky a kultury, určit klíčové

stakeholdery, obsahovat plány, jak dosáhnout strategické výhody. Mise často vyjadřuje hodnoty, které podnik uznává a vztah k zainteresovaným skupinám (*stakeholders*) - vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a regionu (Sedláčková a Buchta, 2006).

2.1.4. Strategické cíle

Na základě vize a poslání jsou formulovány strategické cíle podniku, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své činnosti a existence. Tyto cíle představují žádoucí výsledky očekávané v budoucnu. Jako jeden z nejčastějších strategických cílů je uváděna maximalizace hodnoty pro akcionáře (Sedláčková a Buchta, 2006).

Při vymezování cílů by se management měl řídit pravidlem „SMART“, tedy cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované.

Odborníci upozorňují, že některé podniky se dopouští jedné zásadní chyby v souvislosti s dosahováním vytyčených cílů. Tato chyba spočívá v tom, že management podniku vymezí strategické cíle, ale již v průběhu vývoje nepracuje se stále se měnícím prostředím, které podnik může významně ovlivnit. Podnik sice dosáhne stanovených cílů, ale s největší pravděpodobností nebudou mít takový přínos, jaký byl na začátku očekáván.

2.1.5. Strategické řízení

Tak jako u termínu strategie se ani u strategického řízení nesetkáme s jednou univerzální definicí. Množství definic je důsledkem rozdílného chápání procesu, cílů a strategie, ale také dlouhým vývojem strategického řízení.

Na základě názorů M. Portera, H. Mintzberga a K. Ohmae charakterizuje Grasseová strategický management jako řízení realizované vrcholovými manažery, které „*zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.*“ (Grasseová, 2012, s. 16).

Pro strategický management je charakteristické, že je považován za **dlouhodobý a nikdy nekončící proces**, který neustále vytváří a určuje směr vývoje organizace a její aktivity. Mallya (2007, s. 27) chápe strategické řízení jako *dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků.*“ Autor dodává, že správná a efektivní kombinace lidí, vedení, technologií a procesů může organizaci pomoci dosáhnout předem stanovených cílů.

Strategické řízení má pro podniky váhu samozřejmě i z hlediska **konkurenčního boje** a získání **konkurenčních výhod**. Management podniku se v rámci strategického řízení zabývá také otázkou, jaké výrobky se budou vyrábět, jaké budou doprovodné služby a jaká bude cena těchto výrobků, na jaké trhy budou výrobky dodávány nebo kde například budou otevřeny nové pobočky podniku. Kovář (2008, s. 26) v tomto směru označuje strategické řízení jako „*proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním vytváří subjekt konkurenční efekt.*“

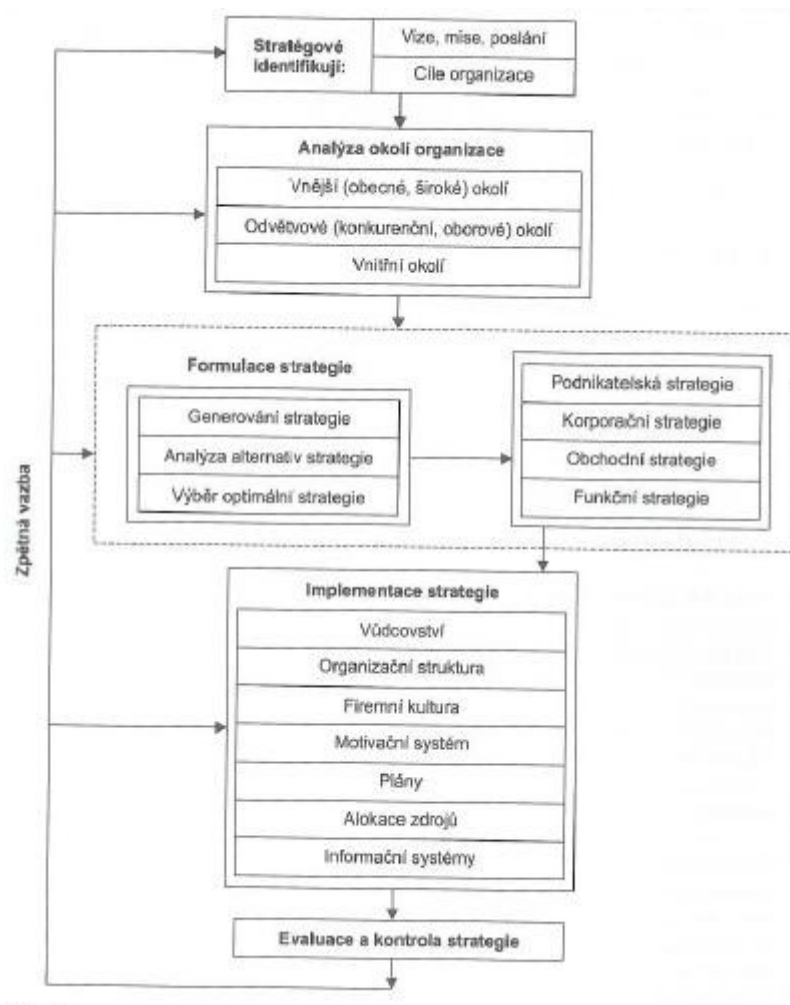
Podniky objevují **řadu výhod**, které využívání koncepce strategického managementu přináší. Organizace se aktivně podílejí na své budoucnosti a mají nad ní kontrolu, dokážou pohotověji reagovat na změny vnějšího prostředí a rozpoznat zamýšlené kroky konkurence, přesněji identifikují své priority a příležitosti, zvyšují ziskovost, efektivněji alokují zdroje a čas, pozitivně je také ovlivněno přijímání změn všemi zaměstnanci a jejich produktivita. Podle Mallyi (2007) podporuje strategické řízení také oddanost organizaci a vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a vedením podniku, protože strategický management je založen na komunikaci, vedení dialogu a spoluúčasti zaměstnanců (participaci).

2.1.6. Proces strategického řízení

Strategického řízení chápe většina autorů (Mallya, 2007; Keřkovský a Vykypěl, 2006; Thompson a Strickland, 1987) jako proces, který se dělí do několika částí, jenž zahrnuje identifikaci vize a poslání organizace, analýzu okolí organizace, formulaci a výběr strategie a v poslední řadě také implementaci a kontrolu vybrané strategie.

Například Mallya (2007) znázorňuje proces strategického řízení za pomoci 5 fází. Zároveň však připomíná, že strategické řízení je dynamický a nekončící proces, na který se nelze dívat jako na rozvrh předem naplánovaných aktivit, protože organizace musí na problémy a příležitosti reagovat téměř okamžitě. Přehled návaznosti a zjednodušeného obsahu jednotlivých fází strategického řízení nabízí Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Proces strategického řízení



Zdroj: Mallya, 2007, s. 28

- Úkolem **první fáze** je identifikovat současné cíle, vize a poslání daného podniku, aby bylo zřejmé, čeho chce podnik dosáhnout nebo jaký je důvod jeho existence. Tato fáze podává informace o skutečném stavu strategického řízení v daném podniku.
- **Druhou fází** procesu strategického řízení označujeme jako strategickou analýzu, ta věnuje pozornost okolí, ve kterém se podnik nachází a analyzuje jej z hlediska vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí organizace.
- Ve **třetí fázi** generuje management podniku na základě výsledků strategické analýzy několik strategií, následně hodnotí jednotlivé varianty strategií a vybírá tu optimální. V rámci této fáze je v případě potřeby možné upravit dosavadní vizi, cíle a strategie podniku tak, aby se s vybranou strategií vhodně doplňovaly a byla vytvořena udržitelná konkurenční výhoda.

- Ve **čtvrté fázi**, která je pojmenována jako implementace neboli zavádění strategie, je potřeba sladit vybranou strategii s organizační strukturou podniku, systémy a procesy. V této části management také řeší, jak bude proces implementace probíhat, kdo za něj bude odpovědný, jakým způsobem bude zavedení monitorováno nebo alokaci zdrojů.
- Poslední částí je hodnocení a kontrola strategie. Jak název **páté části** napovídá, povinností odpovědných osob je dohlížet nad vývojem implementace strategie, monitorovat tento proces a v případě výskytu odchylek učinit nápravná opatření.

V literatuře se můžeme setkat i s dalším znázorněním procesu strategického řízení podle Johnsona a Scholese, jejich model opouští tradiční pojetí, aniž by vypouštěl podstatné složky tohoto procesu. Tento model vyzdvihuje potřebu porozumění strategické pozici podniku prostřednictvím výsledků strategické analýzy, formulaci a výběr strategie s ohledem na možnosti podniku a implementaci strategie (Grasseová, 2012).

2.2.Strategická analýza

Termín analýza (z řeckého *ana-lyó* neboli rozvazovat či rozebírat) obecně představuje metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší části. Tento postup umožní zainteresovaným stranám pochopit podrobnosti analyzované problematiky a získat přehled i o souvislostech mezi jednotlivými rozebíranými částmi.

Z tohoto důvodu je strategická analýza neodmyslitelnou součástí tvorby strategie, protože je podstatným **zdrojem informací** pro management. Strategická analýza podává manažerům informace o současné situaci podniku, o budoucích problémech, možnostech a příležitostech, ale také o tom, jestli podnik má předpoklady k tomu, aby tyto příležitosti úspěšně využil a proměnil v konkurenční výhodu. Získaná data navedou podnik na směr, kterým by se měl vydat a lze pak od nich odvíjet cíle, tvorbu strategie a strategické řízení podniku.

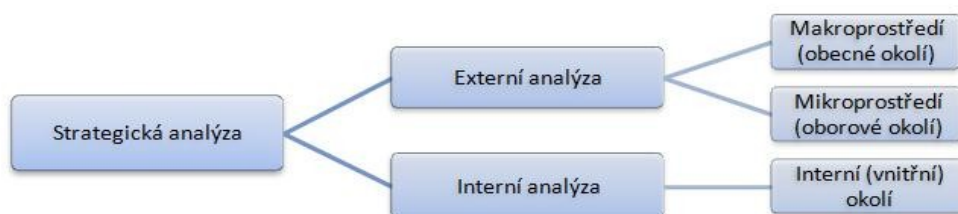
2.2.1. Cíl a hlavní východisko strategické analýzy

Cílem strategické analýzy je tedy nejprve identifikovat a následně vyhodnotit fakta, která jsou podstatná z hlediska formulace strategie. **Hlavním východiskem** pro strategickou analýzu je, že její struktura, obsah a provedení musí být formulováno s ohledem na její účel (Grasseová, 2012), a zároveň s ohledem na strategické možnosti podniku, zdrojům a kompetencím. Vždy by ale provedení této analýzy mělo managementu odpovědět na otázky, kde se firma nachází a kam směřuje.

2.2.2. Struktura strategické analýzy

Strategická analýza je poměrně rozsáhlá metoda. Obvykle má 2 dílčí části, které se zaměřují na podnikové makroprostředí, mikroprostředí a vnitřní prostředí. Makroprostředím a mikroprostředím se zabývá externí analýza, vnitřní prostředí podniku je zase náplní interní analýzy. Zjednodušenou strukturu strategické analýzy představuje Schéma 2.1.

Schéma 2.1 Struktura strategické analýzy

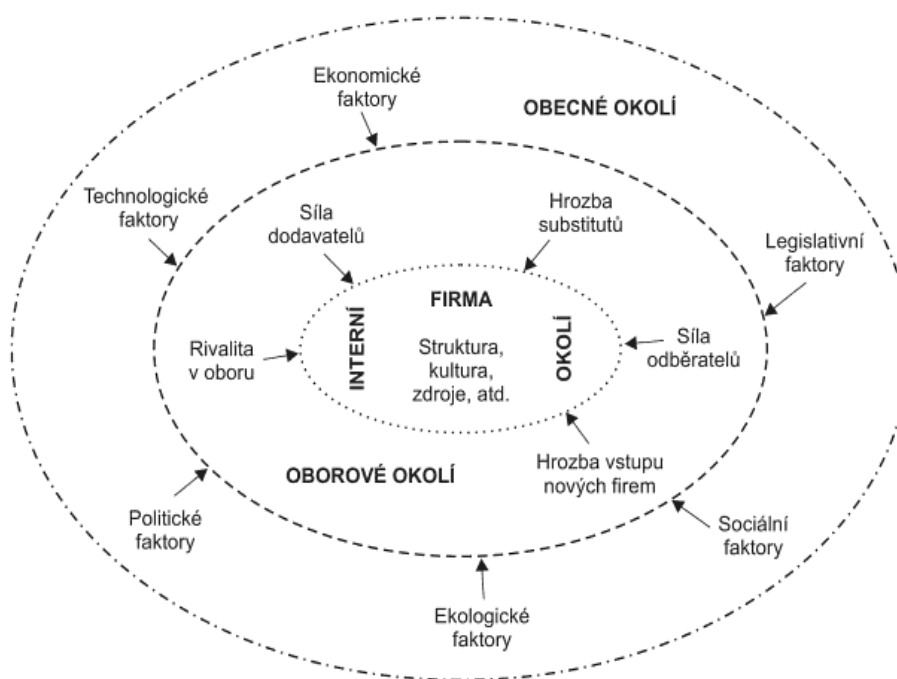


Zdroj: vlastní zpracování

2.2.3. Struktura okolí podniku

Management podniku by měl mít prostředí, kterým je podnik obklopen a tvořen, dobře zmapováno a vycházet z něj při tvorbě strategie. Jinak řečeno strategie by měla být vytvořena v souladu s okolím podniku. Mallya (2007) toto okolí dělí na okolí obecné (vnější, široké), okolí oborové (konkurenční) a interní (vnitřní) okolí podniku. Uvedené typy okolí podniku přibližuje Obr. 2.3.

Obr. 2. 3 Struktura okolí firmy



Zdroj: Mallya, 2007, s. 40

2.3.Externí analýza

Externí analýza bývá označována také jako analýza vnějšího prostředí. Jak bylo uvedeno výše, náplní strategické externí analýzy je zmapovat makroprostředí a mikroprostředí podniku. Tato část analýzy se provádí, aby měl podnik dostatek informací o současném a budoucím vývoji faktorů externího prostředí, o účincích těchto faktorů a pravděpodobnosti jejich výskytu. Podnik by se měl zaměřit především na faktory, u kterých existuje předpoklad, že podnik přímo ovlivňují nebo jej mohou ovlivnit.

2.3.1. Analýza vlivu makroprostředí (obecného okolí)

Makroprostředí podniku je prostředí, ve kterém fungují všechny podnikatelské subjekty bez ohledu na to, v jakém odvětví působí nebo druhu podnikání působí. Dále zde patří vlivy a podmínky, které podnikatelský subjekt není schopen sám aktivně ovlivnit (ale je ovlivňován). Uvedené podnikatelské subjekty se neustále nacházejí pod tlakem sil vznikajících v makroprostředí. I když síly působí na všechny subjekty stejně, jejich důsledky vnímá každý subjekt jinak a jejich přístup k tlaku sil makroprostředí je odlišný (hrozba je vnímána jako příležitost a naopak). Hlavní vlivy makroprostředí identifikuje následující PEST analýza.

2.3.2. PEST Analýza

PEST analýza představuje jednoduchý a efektivní nástroj ke strategické analýze makroprostředí podniku, respektive ke zmapování a ohodnocení vlivů v externím prostředí. Mezi klíčové vlivy makroprostředí patří faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. (Tichá, Hron, 2002). Je důležité si uvědomit, že jednotlivé segmenty faktorů se vzájemně ovlivňují.

Název analýzy je vytvořen jako zkratka počátečních písmen původního názvu pocházejícího z anglického jazyka a to *Political* (politický), *Economical* (ekonomický), *Social* (sociální) *and Technological* (technologický) *analysis*“. Často se setkáme s variacemi názvů této analýzy, jako je například označení STEP, SLEPTE, PESTLE. PESTLE analýza je rozšířena o legislativní (*legislative*) a ekologické faktory (*ecological/enviromental*).

Tato analýza umožňuje vedení podniku pochopit, které z externích faktorů mají na podnik vliv, jaké jsou možné účinky těchto faktorů nebo které ze zjištěných faktorů jsou pro podnik v blízké době nejdůležitější.

Podle Mallyi (2007) by PEST analýza měla také přinést informace o vzájemných souvislostech trendů, o základních impulzech změny, zda bude jejich intenzita růst nebo klesat, jak dané faktory ovlivní konkurenční pozici analyzovaného podniku a jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku (jak tyto vlivy zohledníme při formulování strategie).

Podstatným **znakem PEST analýzy** je skutečnost, že se zaměřuje na budoucnost a nejvýznamnější vývojové trendy. Budoucí vývoj trendu se poměrně špatně předpovídá, proto je nutné vycházet z předcházejícího vývoje trendů v minulosti a ze současného stavu. Pro zvýšení pravděpodobnosti, že odhad budoucích trendů bude správný, se doporučuje využít statistické údaje a různá fakta, která by předpoklady podpořila (Kovář, 2008). V tomto ohledu je vhodné, aby podnik trendy průběžně monitoroval a vyhodnocoval. Získané výsledky pomohou nejen s odhadem budoucího vývoje trendů, ale také mohou ovlivnit rychlost reakce podniku na náhle změny v prostředí.

Sociálně-kulturní faktory

Analyzovat sociální, kulturní a demografické faktory je pro každý podnik velmi užitečné, protože tyto faktory mohou významně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale také i nabídku (např. ochota pracovat). Tyto faktory odrážejí vlivy, které jsou spojené s postoji a životním stylem obyvatelstva. V posledních letech se lidé stále více zajímají o zdravý životní styl, což podporuje například vznik nových fitness center, obchodů se zdravou výživou, wellness centra, bio potraviny nebo turistiku. Jedním z demografických vlivů je i stárnutí populace, to přináší prostor podnikům, které pracují v kosmetickém průmyslu (krémy proti vráskám, přípravky proti padání vlasů) nebo v průmyslu doplňků stravy (kloubní výživa, ginkobiloba, multivitaminy).

Mezi hlavní sociokulturní faktory řadíme demografický vývoj populace, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, náboženství, úroveň vzdělání, mobilitu obyvatelstva (např. vstup ČR do EU umožňuje lidem pracovat a žít v zahraničí) nebo přístup k práci a volnému času. Dále dle Mallyi (2007) bereme v úvahu pohled obyvatel na svět, na sebe samé nebo na ostatní spoluobčany, životní styl a životní úroveň obyvatelstva, zda je dostatek pracovních sil nebo změny rodinné struktury (méně uzavřených sňatků, rodí se méně dětí).

Často se setkáme s tím, že do kategorie sociálně kulturních faktorů jsou zařazeny i faktory ekologické. Příčinou je rostoucí tlak institucí (vláda, EU, nezávislé organizace) na

ochranu životní prostředí. Ochrana životního prostředí může podnikům sloužit také jako efektivní forma reklamy.³

Politicko-legislativní faktory

Politické a legislativní faktory znamenají pro podniky příležitosti, ale i ohrožení. Zákony, právní normy a vyhlášky mají vliv na rozhodování o budoucnosti podniku a na jeho podnikání prostřednictvím cenové politiky, občanského a obchodního zákoníku, ochrany životního prostředí, osobního vlastnictví, spotřebitelů a podnikatelských subjektů, také prostřednictvím daňových a protimonopolních zákonů nebo regulace importu a exportu (Mallya, 2007). Politické a legislativní faktory mohou ovlivnit například vstup zahraničních investorů na tuzemský trh nebo kvalitu výrobků pomocí norem ISO.

Za politické faktory můžeme dle Grasseové (2012, s. 179) považovat hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčových orgánů a úřadů, vliv politických osobností apod.), politický postoj (vůči privátním a zahraničním investicím, státnímu průmyslu nebo privátnímu sektoru), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty) nebo politický vliv různých skupin.

Ekonomické faktory

Rozhodování podniku je do jisté míry ovlivněno také děním (vývojem) makroekonomických trendů. Mezi základní indikátory ekonomického prostředí, které podniky zohledňuje při plnění základních cílů, patří úroková míra, míra ekonomického růstu a míra inflace, daňová politika nebo směnný kurz (Sedláčková, 2006). Pro podnik je například výhodná nízká úroková míra, protože pomáhá realizovat podnikové záměry a investice (levné půjčky). Prospěšný je pro podnik i ekonomický růst, protože se v tomto období předpokládá vyšší spotřeba (lidé více nakupují a investují) a rostou se tedy i příležitosti na trhu.

Jako příklad dalších socioekonomických faktorů můžeme uvést úroveň nezaměstnanosti, výši průměrné mzdy, vývoj cen energií a jejich dostupnost. Mallya (2007) doporučuje sledovat také výši a perspektivu hrubého domácího produktu, jaké hospodářské

³ Například obchodní řetězec Lidl na Slovensku vytvořil kampaň „Voda pre stromy“ a přispívá na obnovu Vysokých Tater. Z každé zakoupené vody Saguaro 1,5 l jde 0,1 eura na tento projekt.

cykly se objevují, jaké jsou síly kapitálového trhu nebo jaký je rozpočet a obchodní bilance země.

Technologické faktory

Sledovat současné trendy v oblasti technického rozvoje a vývoje technologií je podstatné pro každý podnik, který nechce zaostat a který si chce udržet nebo vylepšit pozici na trhu. Mallya (2007, s. 48) tvrdí, že „*předvídatost vývoje směrů technologického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku*“, protože změny v této oblasti mohou dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se daný podnik nachází i podnik samotný. Investice do nových technologií a inovací může podniku přinést výhody např. v podobě snížení výrobních nákladů, zvýšení kvality výrobků a náskoku před konkurencí nebo zlepšení vztahů se zákazníky (např. pomocí softwaru CRM).

V oblasti technologických trendů bereme v úvahu rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí (rychlost zastarávání), významné inovace a objevy, nové pracovní metody a techniky (mobilní telekomunikace), nové distribuční mechanismy (intranet) nebo výhody, které inovace přináší nejen podniku, ale i zákazníkovi (Mallya, 2007). Za další technologický faktor je považována oblast vědy a výzkumu, přesněji kolik finančních prostředků je do této oblasti investováno a jakou má podporu vlády. Můžeme zde zahrnout také infrastrukturu a její úroveň (doprava, telekomunikace, elektrická energie, suroviny atd.).

Při vyhodnocování výsledků PEST analýzy je potřeba zohlednit konkrétní podnik, protože to, co je pro jeden podnik podstatné a má vysoký vliv, nemusí mít takovou váhu pro druhý. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) význam analýzy externího prostředí stoupá s velikostí daného podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Například velký podnik by se v rámci investičního rozvoje zaměřil na faktory, jako jsou hospodářský cyklus, dostupnost a kvalita zdrojů nebo koupěschopnost obyvatelstva. Naopak malý podnik by se mohl více zajímat o životní styl obyvatel, chování, potřeby a přání lokálních zákazníků.

2.3.3. Analýza mikroprostředí (oborového okolí)

Mikroprostředí podniku můžeme označit také jako okolí oborové. Mikroprostředí podniku představuje přímé okolí podnikatelského subjektu, proto zde mezi subjektem a okolím dochází ke vzájemnému ovlivňování (na rozdíl od makroprostředí). Příkladem tohoto obousměrného vlivu může být vztah podnik – konkurence. V rámci analýzy mikroprostředí se podnik zaměřuje především na působící konkurenční síly, produktové portfolio, atraktivitu odvětví a trh, na kterém působí. Pro účely této práce byly vybrány následující dva modely – model pěti konkurenčních sil a model BCG.

2.3.4. Model pěti konkurenčních sil

Michael E. Porter byl jedním z mnoha autorů, který se svým modelem pokusil definovat hlavní prvky odvětvového prostředí podniku. Zároveň tak určil konkurenční síly, které mají vliv na postavení podniku v daném odvětví. Přehled sil a jejich vzájemné působení je znázorněno na Obr. 2. 4.

Obr. 2. 4 Struktura odvětví: pět sil



Zdroj: Magretta, 2012, s. 43, vlastní zpracování

Porterův model konkurenčních sil vychází z názoru, že „*pravým smyslem konkurence není porazit soupeře*“, ale dosáhnout zisku (Magretta, 2012, s. 41).

Model obsahuje 5 univerzálních a základních sil, které určují **strukturu** každého odvětví. Podle Portera získáme analýzou struktury odvětví informace o tom, jak odvětví funguje a jak se v něm vytváří a rozděluje **hodnota**.

1. Zákazníci

Cenu a kvalitu (hodnotu) můžeme označit jako hlavní faktory, které ovlivňují chování zákazníků. Pokud by byla vyjednávací síla zákazníků velká, je logické, že se budou svého vlivu snažit využít a stlačit ceny dolů nebo požadovat vyšší kvalitu (větší hodnotu). Rostoucí síla kupujících by měla za následek snížení ziskovosti.

Podle M. Portera (Magretta, 2012) se mohou v rámci jednoho odvětví vyskytovat segmenty zákazníků, kteří mají větší nebo vyjednávací sílu a uplatňují ji podle toho, jak jsou citliví na cenu. Citlivost je ovlivněna následujícími vlastnostmi toho, co je objektem zájmu kupujících:

- nediferencovanost,
- objekt je drahý vzhledem k nákladům a příjmům kupujícího,
- objekt je z hlediska vlastní výkonnosti nedůležitý.

Existují však zákazníci, kteří jsou vůči ceně necitliví a nehledí na výše uvedené vlastnosti objektu. Je pro ně podstatná především kvalita, která jim pomůže dosáhnout stanovených cílů. Dle Magretty (2012) může být příkladem kvalitní kamera ve velkých filmových studiích, její pořizovací náklady jsou ve srovnání s ostatními náklady nízké, ale její vliv na výsledky efekt (film) je velmi podstatný.

2. Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů je stejně významná jako u zákazníků. Pokud by byla vyjednávací síla dodavatelů velká, bude jejich cílem účtování vyšších cen, budou naléhat na odběratele, aby jim poskytl výhodnější podmínky nebo se rozhodnou pro snížení kvality dodávaných produktů. To vše by mělo vliv na pokles ziskovosti odvětví.

Mallya (2007) uvádí několik faktorů, které podporují silnou vyjednávací pozici dodavatelů:

- velká vzdálenost dodavatele od volné konkurence,
- malá důležitost nakupujícího podniku,
- nakupující podnik je monopol nebo oligopol,

- výrobky dodavatele (např. suroviny, energie, technologie) jsou jedinečné a neposkytuje je jiný dodavatel,
- pravděpodobnost, že dodavatelský podnik by mohl odkoupit odběratelský podnik (vertikální integrace dopředu).

3. Substituty

Substituty představují statky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Hrozba substitutů pro odvětví plyne ze skutečnosti, že tyto statky uspokojují stejnou základní potřebu, jako produkt odvětví. Pokud budou ceny substitutů nižší nebo budou mít pro zákazníka vyšší hodnotu (např. lepší kvalita), je velmi pravděpodobné, že je zákazník zakoupí. Potenciální ztráta zákazníků vede k tomu, že podniky v odvětví budou držet ceny na úrovni substitutů (nebo je sníží) anebo se pokusí zvýšit jejich kvalitu, aby zákazníkovi přinesli větší hodnotu. Právě držení cen na úrovni ceny substitutů a zvýšení nákladů vede ke snížení ziskovosti v celém odvětví.

Konkurenční síla substitutů vyplývá dle Sedláčkové a Buchty (2006) ze tří faktorů:

- relativní výše cen substitutů,
- diferenciaci substitutů,
- náklady na změnu (snadný přechod k substitutu od původního statku).

Porter (Magretta, 2012) připomíná, že existují situace, kdy zákazníci preferují vyšší hodnotu za vyšší cenu. Příkladem mohou být hodinky, ukazují čas a tím uspokojují základní potřebu zákazníka, ovšem jejich cenová relace se pohybuje od pár stovek Kč po stovky tisíc Kč. Pro zákazníka, jehož preferencí je např. sociální status, móda nebo kupuje hodinky jako dárek, budou mít větší hodnotu hodinky drahé.

4. Nová potenciální konkurence

Pokud se odvětví, ve kterém se subjekt (podnik) nachází, stává stále atraktivnějším a dochází v něm k nárůstu zisků, je velmi pravděpodobné, že dané odvětví přiláká další subjekty (nové konkurenty). Vstup nových konkurentů na trh závisí obvykle na dvou faktorech, kterými jsou bariéry vstupu do odvětví a očekávaná reakce konkurentů (dosavadních subjektů trhu). Nový potencionální konkurent musí zvážít, zda v případě překonání vstupních bariér, bude schopen čelit reakcím stávajících konkurentů.

Příklady hlavních bariér při vstupu do odvětví:

- legislativní opatření a státní zásahy,
- přístup k distribučním kanálům,
- kapitálová náročnost,
- znalost značky a oddanost zákazníkům,
- úspory z rozsahu a zkušenostní efekt,
- technologie a know-how.

Rostoucí hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví má nepříznivý vliv ziskovost a tedy i na ceny a náklady současných subjektů trhu. Je to dáno tím, že současné subjekty nezvyšují ceny výrobků, naopak je lehce tlačí dolů, aby zisky nepřilákaly ještě více nových vstupujících. Zároveň však musí nést vyšší výdaje, aby uspokojili požadavky zákazníků (např. servisní služby, zvýšení kvality atd.).

5. Konkurence v odvětví

Soupeření mezi subjekty uvnitř odvětví je způsobeno tím, že každý ze subjektů chce získat co největší tržní podíl a dosahovat co nejvyšších zisků. Sedláčková a Buchta (2006, s. 48) vysvětlují intenzitu soupeření mezi konkurenty jako „*odraz energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie.*” Podle Portera (Magretta, 2012) existuje několik faktorů, které mají vliv na intenzitu soupeření mezi konkurenty:

- stejně velcí a silní konkurenti v odvětví,
- velké množství konkurentů v odvětví,
- pomalý růst tržního podílu,
- vysoké bariéry odchodu z odvětví.

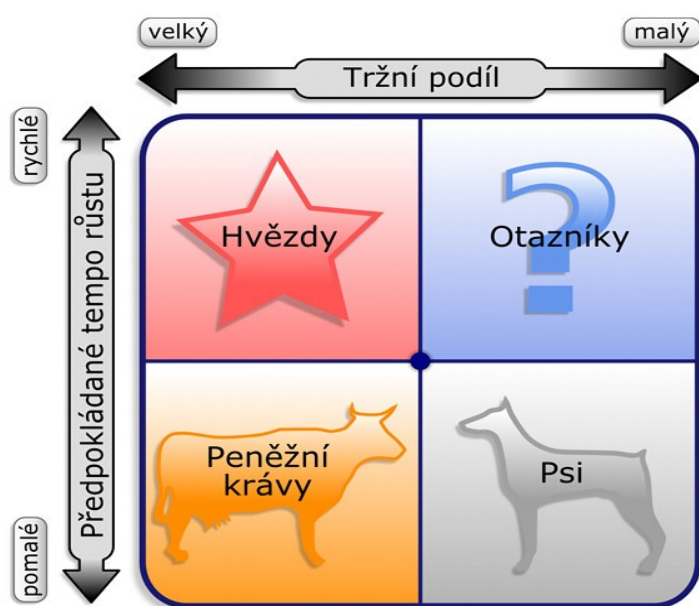
Pokud bude intenzita soupeření mezi subjekty růst, povede to dle Portera k nižší ziskovosti v odvětví a tzv. „prosoutěžení“ hodnoty. To znamená, že v rámci konkurenčního boje budou subjekty snižovat ceny (cenová konkurence) nebo zvýší náklady (např. za reklamu, nový produkt, služby) a nejvyšší hodnotu (užitek) nakonec získá zákazník (např. výhodná cena nebo výborné doplňkové služby).

2.3.5. BCG matice

Matice BCG (*Boston Consulting Group*) byla vytvořena roku 1968 Brucem Hendersonem je považována za jednu z prvních metod pro portfolio analýzu⁴.

Pro účely této práce je pro nás vzhledem k analýze mezoprostředí a částečné analýze výrobního portfolia vhodná právě bostonská matice BCG, která má za úkol analyzovat obchodní jednotky firmy (SBU) nebo výrobní řady, a tím pomoci managementu podniku rozhodnout o alokaci zdrojů a při formulaci strategií pro jednotlivé SBU nebo výrobky.

Obr. 2. 5 Matice BCG



Zdroj: http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/obrazky/03_matice_bcg.jpg

BCG model je založen na zkoumání dvou faktorů strategické úspěšnosti, a to na očekávané míře růstu trhu a relativním tržním podílu. Hlavní myšlenkou modelu je, že čím vyšší tržní podíl má výrobek (jednotka SBU) daného podniku nebo čím rychleji určitý trh roste, tím je situace pro podnik lepší (Blažková, 2007). Z toho vyplývá, že pozice výrobku

⁴ Analýza portfolia je podnik důležitá hned z několika důvodů. Na jejím základě management podniku získá informace o tržním postavení, ziskovosti výrobků v rámci podniku (jednotky SBU) nebo přehled o konkurentech. Dále tato analýza pomáhá managementu při rozhodování, které výrobky by měl podnik podporovat v růstu a které naopak stáhnout z prodeje. Takové znalosti pomohou podniku např. sestavit optimální strukturu výrobního portfolia, vytvořit konkurenční výhodu, rozhodnout o alokaci finančních prostředků a také formulovat strategii, jak nejlépe dosáhnout podnikových cílů.

(jednotky SBU) v matici nám říká, jakou spotřebu finančních prostředků má daný výrobek (jednotka SBU) nebo kolik finančních prostředků nám tento produkt přinese (vytvoří).

Popis BCG modelu

Vertikální osa matice představuje **očekávanou míru růstu trhu**, která je ukazatelem síly, budoucího potenciálu a atraktivity trhu. Při vyšší míře růstu trhu je potřeba, aby firmy investovaly finanční prostředky. Mezním bodem růstu je 10% za rok.

Horizontální osa zastupuje **relativní tržní podíl**, jenž představuje pravděpodobné vytvořené finanční prostředky, které se dle předpokladů zvyšují s růstem relativního tržního podílu (vysoký RTP – výrobek je tržní lídr ve svém sektoru). Měřítka osy je logaritmické. Tento podíl podniku se posuzuje ve vztahu k největšímu konkurentu.

Následující 4 kvadranty vyplynuly z rozdělení relativního tržního podílu a tempa růstu trhu na „nízký a vysoký“.

Dojné krávy (*Cash Cows*) představují hlavní finanční oporu firmy, protože produkty v tomto segmentu přináší vysoké tržby, nepotřebují již velké investice, mají vysoký tržní podíl. Růst je zde ale poměrně nízký, proto je vhodné použít získané prostředky využít k financování ostatních skupin (především hvězd).

Hvězdy (*Stars*) zastupují produkty s vysokou očekávanou mírou růstu a vysokým relativním tržním podílem. Aby se daný produkt udržel, je potřeba vynaložit vysoké finanční prostředky. Podnik pracuje s předpokladem, že se časem tempo růstu sníží a z hvězd se stanou peněžní krávy.

Otazníky (*Question Marks*) jsou výrobky s vysokým tempem růstu a s nízkým podílem na trhu. Tento podíl je možno zvýšit pomocí investic, ale podnik je musí dobře zvážit, protože z otazníků se mohou stát hvězdy, ale také přinést podniku ztráty.

Bídní psi (*Dogs*) představují výrobky s nízkým tempem růstu a nízkým tržním podílem. Většinou se jedná o výrobky, které jsou na konci životního výrobního cyklu a které sice podniku nepřinášejí velké zisky, ale zároveň nevyžadují velké investice. Podnik by měl zvážit, zda se takový produkt vyplatí dále podporovat nebo by bylo lepší jej stáhnout z prodeje.

2.4. Interní analýza

Jak bylo již uvedeno, strategie podniku by měla být v souladu s okolím, přesněji s vnějším prostředím, jemuž se věnovala externí analýza. Aby strategie byla úspěšná, musí podnik vycházet nejen ze znalostí o vnějším prostředí a podmínkách daných odvětvím, ale také ze svých cílů, dostupnosti zdrojů, struktury nebo schopností a dovedností, které jsou potřebné k realizaci aktivit podniku. Tyto faktory jsou předmětem zkoumání interní analýzy podniku.

Analýza vnitřní situace podniku nebyla vždy věnovaná taková pozornost, jako je tomu dnes. Až v 90. letech se objevil tzv. „zdrojový pohled na podnik“, který se zaměřuje na to, jaké zdroje má podnik k dispozici, jak s danými zdroji může pracovat anebo do jaké míry jsou zdroje jedinečné a nenahraditelné. Přehled dělení zdrojů nabízí Tab. 2.1.

Tato část strategické analýzy je velmi významná, protože „*podává výchozí informace pro budování a udržení konkurenční výhody*“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 73). Na růstu konkurenční výhody se značně podílí také marketing.

Aby podnikové zdroje byly faktorem, který se významně podílí na dosažení a udržení konkurenční výhody, měly by podle Zuzáka (2011) splňovat několik podmínek a mít určité vlastnosti. Zdroje by měly být hodnotné a přinášet zákazníkovi určitou hodnotu. Dostupnost zdrojů by měla být obtížnější, aby je mohlo získat minimum konkurentů, nejlépe žádný a neměly by být snadno nahraditelné z pohledu technologie, materiálu nebo substitutů. V poslední řadě by zdroje měly být nenapodobitelné.

Tab. 2. 1 Dělení podnikových zdrojů

PODNIKOVÉ ZDROJE	
Hmotné zdroje	Nehmotné zdroje
<ul style="list-style-type: none">• Finanční	<ul style="list-style-type: none">• Vázané na lidské zdroje
<ul style="list-style-type: none">• Organizační	<ul style="list-style-type: none">• Inovační potenciál
<ul style="list-style-type: none">• Fyzické	<ul style="list-style-type: none">• Reputace u zákazníků a dodavatelů
<ul style="list-style-type: none">• Technologické	

Zdroj: Tichá a Hron, 2002, s. 98, vlastní zpracování

2.4.1. Marketingové faktory

V dnešní době mají zákazníci stále náročnější požadavky, ať už se jedná o kvalitu zboží, cenovou relaci, doplňkový servis nebo poskytování služeb. Také mohou vybírat mezi řadou tuzemských, ale i zahraničních poskytovatelů produktů a vybrat si ten, který jim připadá nejlepší. Zároveň pozorujeme, že zákazníci jsou rozvážnější a více přemýšlí o tom, co si pořídí. Zákazník chce mít jistotu, že výrobek splní jejich očekávání.

Marketing je prostředek, který může podniku pomoci najít a udržet si zákazníky, zjistit, jaké jsou požadavky zákazníků nebo co by měl podnik zlepšit. Podle Mallyi (2007) je potřeba, aby podnik dokázal přeměnit čistě prodejní orientaci na orientaci založenou na vztahu se zákazníkem. To znamená, že vztah mezi zákazníkem a podnikem byl založený na zákaznickově spokojenosti, loajalitě a věrnosti.

Podle Kováře (2008, s. 160) jsou „základní kritéria úspěchu určovány zákazníkem“ a je tedy potřeba se zaměřit na to, co zákazník chápe jako výhody a na tom začít stavět konkurenční výhodu. Podnik by měl být zákazníkovi nablízku, zkoumat trh a požadavky zákazníka, aby měl šanci reagovat na jejich měnící se preference a mohl zvýšit svou konkurenční výhodu.

Nejčastěji by se podnik v oblasti marketingu měl tedy zaměřit na výrobky a služby (rozsah výrobních řad, značky, stádia životních cyklů), patenty, počet a kvalifikaci prodejců a informace o trhu (Tichá a Hron, 2002).

2.4.2. Podnikové zdroje (faktory)

Pod **hmotnými zdroji** podniku si můžeme představit budovy, pozemky, stroje, zařízení a dopravní prostředky. Podnik by se měl zaměřit na obnovu a údržbu těchto zdrojů, protože jejich stáří, výrobní schopnost, technický stav a spolehlivost mají vliv na celkový výstup podniku. S tímto souvisí i sledování nejnovějších trendů např. v oblasti výroby či zařízení a strojů, protože inovace v této oblasti mohou podniku pomoci se zlepšením kvality produktů, se snížením nákladů a být na nějaký čas o krok před konkurencí (Sedláčková a Buchta, 2006).

Analýza **finančních zdrojů** přináší managementu podniku údaje o finanční situaci a podniku a o kvalitě finančního řízení podniku. Tato analýza je důležitá nejen pro management podniku, ale také například pro stakeholders a věřitele.

Mallya (2007, s. 64) připomíná, že „*finanční pozice firmy je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice*“. Tato myšlenka vychází ze skutečnosti, že podnik by měl mít přehled o tom, které zdroje jsou pro něj nezbytné, které zdroje jsou využívány a jsou k dispozici konkurentům a především, které ze zdrojů by se daly využít jako konkurenční výhoda.

Nehmotné zdroje bychom mohli rozdělit do dvou oblastí. První z nich je oblast technologie, do které spadá např. know-how, obchodní tajemství a licence. Do druhé oblasti můžeme zařadit ochrannou známku, pověst podniku a značku. Hodnota nehmotného majetku se může významně podílet na hodnotě fixních aktiv. Pro mnoho podniků je vlastnictví nehmotných zdrojů základem pro konkurenční výhodu např. vlastnictví určitého patentu, který nemá jiný podnik (Sedláčková a Buchta, 2006).

Lidské zdroje jsou nedílnou součástí nehmotných zdrojů podniku. Jejich význam si uvědomuje stále více podniků. Zaměstnanci vkládají do podniku své znalosti, schopnosti a dovednosti, ale také čas a energii. Pokud podnik získá vysoce kvalifikované a pracovité zaměstnance, vytvoří pro ně vhodné pracovní klima, umí je motivovat a podporovat jejich další rozvoj, stávají se zaměstnanci součástí konkurenční výhody podniku. Bez kvalitních a výkonných zaměstnanců by ani podnik s výborných know-how a nejnovějšími technologiemi nedosáhl uspokojivých výsledků. Aby zaměstnanci dosáhli očekávaných výsledků, je potřeba lidské zdroje řídit.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Při analýze lidských zdrojů by se podnik měl soustředit na počet a kvalifikaci zaměstnanců, dovednosti a zkušenosti, míru fluktuace a absence, jak je nastavena vzdělávací politika v podniku, jak jsou zaměstnanci motivováni, jak vypadá podniková kultura a na požadavky týkající se manažerských dovedností a jejich kvalitu (Tichá a Hron, 2002).

2.4.3. Finanční analýza

Finanční analýza je podstatnou součástí interní analýzy podniku. Na základě této formalizované metody může management zhodnotit dosavadní hospodaření podniku, současnou finanční situaci, zda je podnik schopen dostát svým závazkům, ale také odhadnout, jaká bude finanční situace podniku v budoucnu. Z hlediska strategické analýzy je účelem

finanční analýzy zjistit, jak podnik v průběhu času využívá své finanční zdroje a klasifikovat zjištěné změny. Tyto výsledné informace jsou podkladem pro strategické řízení podniku.

Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele jsou považovány za jádro metodiky finanční analýzy, protože umožňují získat rychlý obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Tyto ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky druhou (dáváme je do poměru). Mezi nejčastěji užívané ukazatele patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatelé rentability

Rentabilitu označujeme také jako výnosnost, respektive schopnost dosahovat výnosu na základě vložených prostředků. Výsledné hodnoty uvedených vzorců vyjadřujeme v procentech.

ROA – rentabilita celkových aktiv (Return on Assets) - vyjadřuje, jaká část zisku byla vygenerována z vloženého kapitálu. ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to, zda byla financována vlastním kapitálem nebo kapitálem věřitelů (Kislingerová, 2010, s. 98). Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe je hodnocena rentabilita podniku.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

ROE – rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity) – jeden z hlavních ukazatelů, na který se zaměřují akcionáři, společníci a investoři. ROE nám říká, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč investovaného kapitálu (Kislingerová, 2010). Meziročně je u tohoto ukazatele doporučován mírný nárůst (rostoucí trend). Podle Dluhošové (2010) je ROE ovlivňováno velikostí EAT, větším vytvořeným ziskem společnosti, poklesem úrokové míry cizího kapitálu, snížením podílu vlastního kapitálu na kapitálu celkovém a kombinací výše uvedených faktorů.

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (2.2)$$

ROS – rentabilita tržeb (Return on Sales) - vyjadřuje ziskovou marži, což je podstatné kritérium pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Ukazatel měří, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb podniku.

V čitateli zlomku lze použít také EBIT (vhodný při mezipodnikovém srovnání), EBT nebo EAT (Knápková a Pavelková, 2010).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.3)$$

ROC - rentabilita nákladů (Return on Costs) - doplňkový prvek k rentabilitě tržeb. ROC vyjadřuje, kolik korun čistého zisku podnik získá, když investuje 1 Kč celkových nákladů. Pro podnik je výhodná vyšší hodnota ukazatele (lépe se zhodnotí investované náklady).

$$ROC = \frac{EAT}{CN} \quad (2.4)$$

Ukazatelé likvidity

Být likvidní je jednou z podmínek úspěšného působení podniku v podmínkách trhu. Tyto ukazatele zjišťují, jestli je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky.

Celková likvidita (běžná likvidita) - zjišťuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, neboli kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v daném okamžiku proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost (Kislingerová, 2010). Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,6 – 2,5. Výsledek v horní hranici intervalu představuje vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

Pohotová likvidita - při výpočtu se snažíme oběžná aktiva očistit o nejméně likvidní položku a to o zásoby (materiál, polotovary, suroviny), protože je nelze pohotově přeměnit v peněžní prostředky. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1-1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

Okamžitá likvidita - vyjadřuje okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky prostřednictvím pohotových platebních prostředků (peníze v pokladně, běžném účtu, šeky, volně obchodovatelné cenné papíry). Velikost ukazatele by měla nabývat hodnot v rozmezí 0,2-0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

Čistý pracovní kapitál (ČPK) - „představuje část oběžného majetku, která se během roku přemění v pohotové peněžní prostředky a po splacení krátkodobých závazků může být použita k uskutečnění podnikových záměrů“ (Dluhošová, 2010, s. 81). Tato část oběžného majetku je krytá dlouhodobými zdroji podniku. Pro ČPK platí, že čím vyšší je jeho hodnota (krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek), tím větší „finanční polštář“ má firma k dispozici (Knápková a Pavelková, 2010).

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.8)$$

Ukazatelé aktivity

Tyto ukazatele podávají informace o tom, jak rychle a účinně využívá podnik svůj majetek.

Obrat celkových aktiv komplexní ukazatel, který měří efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za určitý časový interval (za rok), neboli kolikrát se majetek přemění na peníze. Hodnota obratu aktiv by měla být minimálně na úrovni 1 (Kislingerová, 2010). Reciprokou hodnotou k obratu aktiv je **dobu obratu aktiv**, která vyjadřuje stejnou informaci, ale ve dnech.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.9)$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.10)$$

Obrat zásob - udává, kolikrát se v průběhu roku každá položka zásob přemění na peníze, neboli kolikrát je prodána a opětovně naskladněna. Vyšší hodnota (v porovnání s průměry) značí, že podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které se musí nadbytečně financovat a nemusí zde vázat kapitál navíc (Kislingerová, 2010). Reciprokou hodnotou je **dobu obratu zásob**.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.11)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.12)$$

Doba obratu pohledávek - vyjadřuje období (dny), během které podnik musí čekat, než obdrží pohledávky od odběratelů. Výslednou hodnotu ukazatele je vhodné srovnávat s odvětvovým průměrem a dobou splatností faktur. Čím je doba inkasa pohledávek delší, tím

vyšší mohou být pro podnik náklady a růst potřeba úvěrů, proto preferujeme nižší hodnotu. (Knápková a Pavelková, 2010)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{tržby} \cdot 360 \quad (2.13)$$

Doba obratu závazků - vyjadřuje dobu (počet dní) od vzniku závazku do doby jeho úhrady a měla by dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Když je doba obratu závazků větší než součet obratu zásob a pohledávek, financují dodavatelské úvěry zásoby i pohledávky, což se podniku vyplatí. (Knápková a Pavelková, 2010)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{tržby} \cdot 360 \quad (2.14)$$

Ukazatelé zadluženosti

Málokterý podnik dnes nevyužívá k financování svých aktiv a aktivit cizí zdroje. Ukazatelé zadluženosti vypovídají o rozložení cizího a vlastního kapitálu na aktivech a činnosti podniku.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech (Equity Ratio) - udává, jaká část podnikových aktiv je financována z vlastních zdrojů podniku. Vyšší hodnota ukazatele o podniku vypovídá, že je finančně nezávislý a stabilní (do určité míry), proto by podíl vlastního kapitálu na aktivech měl v čase mít rostoucí tendenci.

$$Podíl\ vlastního\ kapitálu\ na\ aktivech = \frac{vlastní\ aktiva}{celková\ aktiva} \quad (2.15)$$

Ukazatel celkové zadluženosti (Debt Ratio) - říká, jaká část podnikových aktiv je kryta z cizích zdrojů. Protože vycházíme ze vztahu $Aktiva = Kapitál\ akcionářů + Kapitál\ věřitelů$, je součet těchto obou ukazatelů roven 1. Dluhošová (2010, s. 75) tvrdí, že „čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Zadluženost ovlivňuje jak věřitelské riziko, tak i výnosnost podniku.“

$$Ukazatel\ celkové\ zadluženosti = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (2.16)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (Debt to Equity Ratio) - signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů, proto je důležitý pro podnik například při žádosti o úvěr. Pro finančně stabilní podniky by se tento ukazatel měl pohybovat mezi 80% - 120%, tedy poměr vlastních a cizích zdrojů by měl být relativně vyrovnaný (Dluhošová, 2010).

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.17)$$

Úrokové krytí - využívá se jako doplněk ke zhodnocení ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Doporučená hodnota úrokového krytí je vyšší než 5. Je to dáno tím, že např. hodnota 1 znamená zisk dostatečný pro splácení dluhů věřitelům, ale je nedostačující pro platbu daní daně a čistý zisk. (Knápková a Pavelková, 2010).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (2.18)$$

2.5. Smíšená analýza (analýza SWOT)

Název této velmi často používané a oblíbené metody je složen z počátečních písmen, která představují silné stránky podniku (*Strengths*), slabé stránky (*Weaknesses*), příležitosti (*Opportunities*) a hrozeb (*Threats*). Výhodou SWOT analýzy je skutečnost, že pomáhá podniku analyzovat jak interní faktory, tak externí. Silné a slabé stránky podniku řadíme mezi interní faktory, příležitosti a hrozby mezi faktory externí.

SWOT analýza hraje roli při vytváření strategie podniku, při hledání souladu mezi zdroji a schopnostmi podniku nebo také souladu mezi trhem a konkurenčním prostředím. Proto je potřeba, aby jejím výsledkem nebyl pouze výčet možností z oblasti interních a externích faktorů, ale „její aplikace musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemného posouzení.“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91).

Za **silné stránky** považujeme faktory, které podniku zajišťují silnou pozici na trhu. Jsou to oblasti, ve kterých firma vyniká a lze je využít jako konkurenční výhody. Analyzováním svých silných stránek podnik získá povědomí o podnikových schopnostech, dovednostech, potenciálu a o možnostech využívání podnikových zdrojů.

Slabé stránky jsou opakem silných stránek a zobrazují oblasti, které podniku brání v efektivním výkonu (Blažková, 2007). Pokud si podnik uvědomí tyto nedostatky, může začít

pracovat na jejich zlepšení, pokud je to možné z hlediska zdrojů a povahy daného nedostatku (některé odstranit nelze).

Příležitosti představují pro podnik možnosti, jak zlepšit svou pozici na trhu, splnit zadané cíle, snížit náklady nebo lépe využívat disponibilní zdroje. Pokud podnik tyto příležitosti včas rozpozná a dokáže je využít, může si značně polepšit a zvýhodnit své postavení oproti konkurenci.

Za **hrozby** můžeme považovat veškeré změny ve vnějším prostředí podniku, které mají nepříznivý vliv na činnost podniku. Stejně jako příležitosti by podnik měl identifikovat hrozby a překážky co nejdříve, aby na ně mohl adekvátně reagovat a z nich plynoucí riziko bylo co nejmenší. Tab. 2.2 představuje matici SWOT analýzy s příklady jednotlivých faktorů.

Tab. 2.2 Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
silná značka, dobré povědomí mezi zákazníky, cenová výhody díky know - how, exkluzivní přístup ke zdrojům, aktivní přístup k výzkumu a vývoji	nedostatek marketing. zkušeností, špatné umístění firmy, špatná reputace, nedostatečný přístup k distribučním cestám, vysoké náklady
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
nové technologie, nenaplněné potřeby zákazníků, odstranění mezinárodních bariér, rozvoj nových trhů, akvizice, joint venture	vstup nových konkurentů, konkurenti s nižšími náklady a lepším výrobkem, nová regulační opatření, daňová zatížení, změny preferencí zákazníka, zavedení obchod.bariér

Zdroj: Blažková, 2007, s. 156, vlastní zpracování

Sestavení SWOT matice je poměrně jednoduché a je složeno z následujících kroků:

- vytipování faktorů v rámci jednotlivých kategorií a jejich zapsání do příslušných kvadrantů matice,
- posouzení jednotlivých faktorů pro podnik z hlediska významnosti, závažnosti /důležitosti, atraktivity/síly, pravděpodobnosti výskytu, případně dalších
- sečtení a zprůměrování hodnocení každé charakteristiky, vzniknou tak charakteristiky, které jsou určeny pro zápis do poziční mapy,
- umístění vytipovaných faktorů do kvadrantů matice,
- navrhnutí příslušných opatření. (Kozel, 2011 a Blažková, 2007).

2.6. Volba strategie

Po provedení strategické analýzy a identifikaci silných a slabých stránek podniku je možné přejít k formulaci strategie. „*Formulace strategie je proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku.*“ (Mallya, 2007, s. 110). Je nutné, aby management rozlišoval, pro kterou úroveň hierarchické struktury je strategie tvořena a s ohledem na ni vytvořit všechny potřebné komponenty řízení podniku. Optimální strategie by měla efektivně řešit dané problémy, být ekonomická, proveditelná v adekvátním čase a zmenšit strategické mezery.

Mallya (2007) uvádí, na co by se vedení podniku při tvorbě strategie mělo zaměřit:

- vyhodnocení současných klíčových cílů a strategie podniku,
- identifikaci rozsahu alternativních strategií, aby se všechny hierarchie řízení mohly zapojit do strategických formulací,
- na nalezení rovnováhy mezi možnostmi proveditelnosti, dopady, vlivem, výhodami a nevýhodami strategických alternativ,
- nakonec rozhodnout, které strategické alternativy budou implementovány.

2.6.1. Kritéria optimální strategie

Jako většina autorů odborné literatury i Vykpěl a Keřkovský (2006) uvádí tři základní kritéria, kterými by se vedení podniku mělo řídit při výběru optimální strategie:

1. Vhodnost strategie (suitability)

Jak bylo již několikrát uvedeno, strategie by měla vycházet z výsledků provedených analýz, přičemž by se měla zaměřit na maximální využití silných stránek, tedy klíčových schopností, a příležitostí v souladu s cíli podniku. Samozřejmostí je eliminace slabých stránek a hrozeb plynoucích z okolí. Vhodná strategie by měla být konzistentní s posláním podniku a také s nadřazenými či navazujícími funkčními strategiemi.

2. Přijatelnost strategie (acceptability)

Přijatelnost strategie hodnotíme z hlediska skutečnosti, zda by navrhovaná strategie uspokojila požadavky stakeholders. Zároveň by strategie měla být přijatelná pro stát, orgány místní správy, banky a obchodní partnery. Zainteresované strany, kterých se strategie bezprostředně týká, se obvykle zajímají o reálnost uvažované ceny výrobků, podílu podniku na trhu, návratnost vložených prostředků apod.

3. Uskutečnitelnost strategie (feasibility)

Z hlediska uskutečnitelnosti strategie by se měl podnik zaměřit na to, zda má pro realizaci uvažované strategie dostatek potřebných výrobních faktorů, tedy kapitálu, technologii, pracovníky s požadovanou kvalifikací, energií, surovin, materiálů, know-how, licencí, povolení atd. Podnik by si měl také ověřit, jestli by potřebné výrobní zdroje byly dostupné v pravý čas. Svou roli zde hraje i firemní kultura podniku, se kterou by strategie měla být v souladu. Případné změny firemní kultury, které by se strategie přinesla, musí být reálné. Významným aspektem uskutečnitelnosti strategie je hledisko stabilního vývoje. Podnik musí zvážit, zda při realizaci uvažovaná strategie bude schopen reagovat na působení různých rušivých vlivů a bude schopen je eliminovat například využitím stabilizačních faktorů (rezervy výrobních zdrojů, diverzifikací, pojištění proti riziku atd.).

2.6.2. Strategie ze SWOT analýzy

SWOT analýza hraje důležitou roli v procesu formulace strategie. Sedláčková a Buchta (2006, s. 93) upozorňují, že „*SWOT analýza nepředstavuje závěrečnou etapu strategické analýzy, ale pouze relativně přehledný nástroj, jehož význam pro formulaci strategie není vhodné podceňovat.*“ Výsledky získané touto analýzou slouží podniku k orientaci pro vnímání strategické pozice a nastíní podniku, jakou cestou by se měl vydat. Tedy jakou strategii by měl zvolit. Přehled strategií, které vyplývají ze SWOT analýzy, zobrazuje následující Tab. 2. 3.

Tab. 2.3 Strategie plynoucí ze SWOT analýzy

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	Strategie SO "využití" <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>	Strategie WO "hledání" <i>Překonání slabé stránky a využití příležitosti</i>
	Hrozby	Strategie ST "konfrontace" <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>	Strategie WT "vyhýbání" <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>

Zdroj: Grasseová, 2012, s. 299, vlastní zpracování

Strategie ST – „Maxi-Mini“ - Konfrontace

Strategie konfrontace je doporučována podniku v případě, že předpokládáme střet jeho silných stránek s hrozbami okolí. Tato strategie je založena na minimalizaci hrozeb jejich včasnou identifikací a maximálním využitím silných stránek. Cílem je přeměnit hrozby v příležitosti. Výsledkem by podle Sedláčkové a Buchty (2006) měla být strategie diverzifikace.

Strategie WT – „Mini-Mini“ - Vyhýbání

Strategie vyhýbání využívají podniky, které jsou obklopeny mnoha rizikovými faktory a nemají dostatek silných stránek, aby hrozby eliminovaly, převažují zde slabé stránky. Tato situace vyžaduje, aby podnik minimalizoval slabé stránky i rizika („mini-mini“). Výsledkem by podle Sedláčkové a Buchty (2006) měla být strategie obranná až defenzivní.

Strategie WO – „Mini-Maxi“ - Hledání

Strategie hledání je charakteristická pro podnik, který má na trhu dostatek příležitostí, ale jeho slabé stránky mu nedovolují tyto příležitosti využít. Podnik by se měl snažit eliminovat slabé stránky („mini“) a co nejvíce využít nabízené příležitosti („maxi“). Výsledkem by podle Sedláčkové a Buchty (2006) měla být strategie turnaround.

Strategie SO – „Maxi-Maxi“ - Využití

Strategie využití je typická pro podnik, který má dostatek silných stránek („maxi“), které jsou zároveň v souladu s množstvím příležitostí („maxi“), které tak podnik může využít. Tato situace je pro podnik velmi příznivá a je cílem ostatních konkurentů. Výsledkem těchto okolností by podle Sedláčkové a Buchty (2006) měla být růstově až agresivně orientovaná strategie.

2.6.3. Strategické alternativy

Před tím, než podnik začne formulovat alternativní strategii, je potřeba, aby byla vymezena oblast podnikání a podstata konkurenční strategie. Poté vychází z poslání a cílů podniku, z výsledků externí a interní analýzy a také z výsledků analýzy SWOT. Podle Vykpěla a Keřkovského (2006) je potřeba, aby podnik před formulací alternativní strategie odpovídal na tyto otázky:

- Zda podnik zůstane v dosavadní oblasti podnikání? (stabilita)
- Zda opustí některé oblasti podnikání? (omezení)
- Jestli bude expanze provedena přidáním nových výrobků, trhů či funkcí? (expanze)

- Nebo zda podnik bude výše uvedené faktory kombinovat? (kombinace)

Následující typy alternativních strategií jsou vybrány dle Keřkovského a Vykypěla, doplněny o poznatky od autorů Hrona, Tiché a Mallyi.

Strategie expanze (růstu)

Strategie je vhodná pro podniky, jejichž výrobky jsou ve fázi před stadiem zralosti nebo začátkem životního cyklu. Přijetí této strategie má vliv na oblast, na kterou se podnik zaměřuje, a částečně ji změní (nové výrobky, nové trhy). I přes vyšší riziko neúspěchu a náročnost financování je tato strategie nezbytná pro podniky, které se chtějí udržet v podmínkách stále se měnícího prostředí. Při rozhodování o postupu strategie růstu doporučuje Mallya (2007) využít Ansoffovu matici. Příkladem strategie růstu může být strategie diverzifikace, penetrace trhu, rozvoje trhu či rozvoje produktu.

Strategie omezení (útlumu)

Tuto strategii využívají podniky, jejichž výrobky a trhy se vyskytují v klesajícím stádiu životního cyklu nebo podniky, které nedělají věci správně, nedosáhli vytyčených cílů a jsou tak tlačeni ze strany zákazníků či akcionářů k reakci. Cílem strategie je uvolnit podniku prostředky ke zlepšení jiných činností. Tichá a Hron (2007) uvádí druhy útlumových strategií, jedná se o strategie spojování organizací, snižování nákladů, zbavování majetku nebo strategie likvidace.

Strategie stability

Strategie stability je vhodná pro podniky, jejichž výrobky se nacházejí ve stádiu zralosti životního cyklu a jejich okolí je relativně stabilní. Je typická pro podniky, které jsou spokojené se svým výkonem, dosahují podnikových cílů a proto se rozhodnout pokračovat v chování, které jim tento úspěch přineslo. Strategie stability také uplatňují podniky, které za sebou mají např. období expanze a potřebují klidnější období pro další rozvoj anebo takové, které zjistí, že náklady na nové aktivity převyšují potenciální výhody. Plusem této strategie je, že je méně riziková. Mallya (2007) uvádí dva typy strategie stability, a to strategii udržení a sklizení.

Strategie kombinovaná

Tuto strategii často využívají podniky, které se nacházejí v období změn životních cyklů výrobků a trhů, ale také velké podniky. Velké podniky jsou často tvořeny z různých divizí, závodů či jednotek SBU, které nemusí mít vždy stejnou úroveň a mohou se lišit i

potenciálem jejich dalšího rozvoje. V tomto případě je pro podnik výhodné zvážit kombinovanou strategii. Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí dva přístupy, jak mohou být vybrané strategie kombinovány, jedná se o souběžný a sekvenční přístup.

2.6.4. Strategie dle přístupu

Strategie dle přístupu vychází z aktivního a pasivního chování podniku na trhu a vztahu k inovacím. Můžeme uvést dva základní přístupy a to **defenzivní** a **ofenzivní**.

Ofenzivní strategie charakterizuje velmi aktivní přístup podniku, který se chce na trhu objevit s něčím novým, chce nabízet špičkové výrobky a technologii. Tato strategie je ale nákladná především na činnosti týkající se výzkumu a vývoje, zároveň zde hrozí vysoké riziko neúspěchu. Lákadlem pro podniky jsou však pravděpodobné vysoké zisky v případě úspěchu.

Defenzivní strategie využívá podnik, který si chce udržet svou konkurenční pozici pomocí nízkých nákladů, střední úrovně cen a vysokého podílu na trhu. Takové podniky investují pouze omezeně (oproti ofenzivní strategii), většinou do výroby. Z hlediska zisku je pro tyto podniky podstatná efektivnost procesu a vysoký obrát.

2.6.5. Realizace strategie

Po výběru strategie, které splňuje všechny podmínky a požadavky managementu, následuje proces implementace strategie. Implementace strategie je jednoduše řečeno převod strategie do praxe. Implementace je tvořena třemi činnostmi, které probíhají souběžně. Jedná se o:

- **realizaci** – vlastní proces realizace strategie,
- **monitoring** – průběžné sledování a vyhodnocování průběhu realizace strategie,
- **zpětná vazba.**

Vlastní proces realizace strategie je pro management podniku velmi náročná činnost, protože kvalita odvedeného realizačního procesu má vliv na celkový úspěch zvolené strategie. Management proto nesmí nic zanedbat, podcenit a musí být připraven i na problémy, které by mohly během realizace strategie nastat.

Management podniku by se před začátkem realizace strategie a v jejím průběhu měl všímat lidského faktoru. Je obvyklé, že lidé (zaměstnanci podniku) nemají pozitivní vztah ke

změnám. Proto je potřeba, aby lidské zdroje v podniku byly dobře seznámeny s vybranou strategií, aby pochopily její význam a přínos nejen pro podnik, ale také pro ně samotné. Zaměstnanci, kteří se strategií ztotožní a chápou ji, mohou lépe plnit zadané úkoly vyplývající z realizace strategie, protože jim rozumí, vědí „proč“ tyto úkoly plní a mají motivaci pracovat dobře a efektivně.

Důležitou součástí realizace strategie je kontrola. Tato kontrola má zajistit, aby uskutečněné aktivity byly v souladu s očekáváními a cíli podniku. Zároveň upozorňuje na odchylky od zvolených standardů, které mohou být následně vyřešeny a odstraněny.

3. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Cílem této kapitoly je představit společnost TITAN – Multiplast s.r.o. Jako zdroj informací byly využity internetové stránky společnosti, interní dokumenty a informace získané rozhovorem s obchodním zástupcem společnosti.

3.1. Základní informace o společnosti

Obchodní firma TITAN – Multiplast s.r.o. je členem skupiny TITAN GROUP, která sdružuje pět firem se zaměřením na plastové polotovary. TITAN – Multiplast s.r.o. je jedním z největších dodavatelů plastových polotovarů v České republice pro oblast stavebnictví, plastů pro chemický průmysl a strojírenství. Firma se zaměřuje na prodej plastových desek, polotovarů, profilů a dutinových polykarbonátových desek.

TITAN – Multiplast s.r.o. (dále jen TITAN- Multiplast nebo Multiplast) je společností s ručením omezeným, která vznikla 16. července roku 1997. Společnost sídlí ve městě Smržovka v Libereckém kraji. Společnost se v roce 2009 umístila v žebříčku nejdynamičtější rostoucích tuzemských firem „Štíky českého byznysu“ na 6. místě v rámci Libereckého kraje⁵. Další informace o podniku jsou uvedeny v Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Obchodní údaje společnosti

Obchodní jméno	TITAN – Multiplast s.r.o.
Sídlo společnosti	Jablonecká 1379, 468 51 Smržovka
IČO	25022229
DIČ	CZ25022229
Zapsáno	Obchodní rejstřík vedený Krajským obchodním soudem v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka 12444
Klasifikace CZ-NACE	1. Velkoobchod s ostatními meziprodukty 2. Ostatní maloobchod v nespecializovaných prodejnách
Předmět podnikání	1. Nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej 2. Výroba plastových a pryžových výrobků
Základní kapitál	100.000 Kč
Internetové stránky	www.titan-multiplast.cz

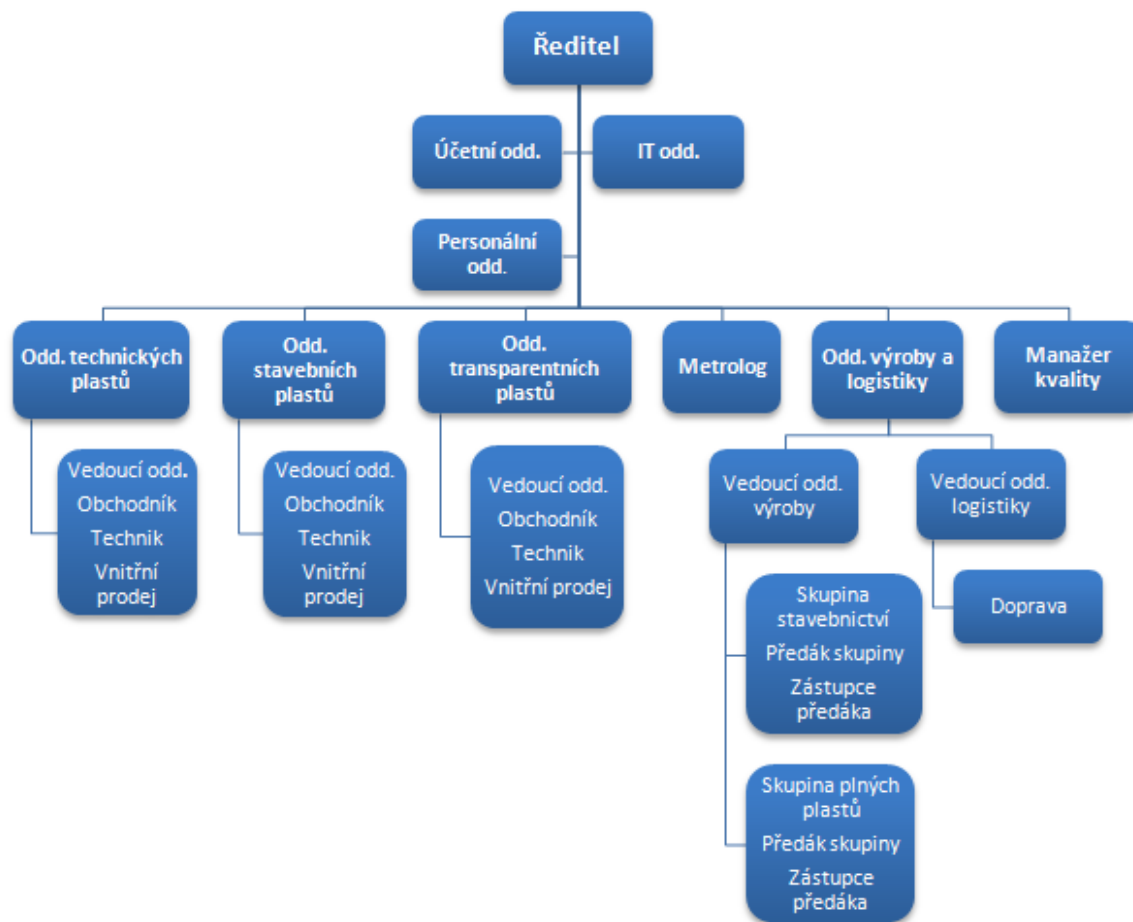
Zdroj: <http://www.titan-multiplast.cz/kontakt/kontaktni-udaje/>

Ředitelem společnosti je Ing. Lukáš Horn, který je současně jednatelem a majitelem společnosti a také představitel managementu pro kvalitu. Jeho přímými podřízenými jsou vedoucí čtyř oddělení, účetní, personalistka a pracovník IT. Při založení společnosti nebyla zřízena dozorčí rada. TITAN – Multiplast má 33 zaměstnanců, z toho 1 je řídící. Do roku

⁵ Štíky českého byznysu 2009. [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.stiky.cz/vysledky/rok-2009>

2013 figuroval ve společnosti také Ing. Petr Tischer, který od vzniku společnosti plnil funkci jednatele a společníka. Organizační strukturu podniku zobrazuje Schéma 3.1.

Schéma 3. 1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní dokumentace společnosti

Logo vybraného podniku má dva společné znaky pro všechny členy skupiny TITAN Group a to v podobě dominantního trojúhelníku a nápisu „TITAN“. Dále jsou loga doplněna o název konkrétního člena skupiny. Logo vybraného podniku je představeno na Obr.3.1.

Obr. 3.1 Logo společnosti



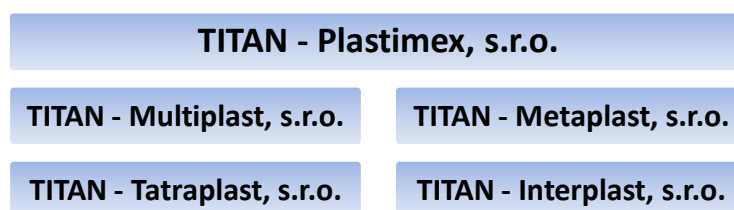
Zdroj: <http://www.tvorbaloga.cz/reference/titan-multiplast/>

3.2. Historie společnosti

Skupina TITAN GROUP sdružuje 5 společností (viz Schéma 3.2), které sídlí na českém i slovenském území. Mateřskou společností vybraného podniku TITAN – Multiplast s.r.o. je **TITAN – Plastimex, s.r.o.**⁶, která vznikla v Jablonci nad Nisou roku 1992 jako zástupce švýcarské firmy GEORG FISHER +GF+ Rohrleitungssysteme AG. Vlivem rozvoje obchodní činnosti vznikly společnosti TITAN – Plastimex, s.r.o. dceřiné firmy s vlastním specifickým zaměřením. Jedná se o firmu **TITAN- Metalplast, s.r.o.**, která vznikla rovněž roku 1992 a zaměřuje se na oblast plastových potrubních rozvodů plynu a venkovních rozvodů pitné vody.

Další dceřinou firmou je vybraný podnik **TITAN – Multiplast s.r.o.** (v současné době je ale výhradním majitelem společnosti Ing. Lukáš Horn, stále patří do skupiny TITAN Group, ale nelze ji již považovat za dceřinou společnost). Na Slovensku je skupina TITAN GROUP zastoupena od roku 1994 společností **TITAN – Interplast, s.r.o.**, která vznikla za spolupráce společnosti TITAN – Metalplast, s.r.o. a od roku 2006 také společností **TITAN – Tatraplast, s.r.o.**, na jejímž vzniku se vkladem ve výši 120.000 Sk podílel TITAN – Multiplast, s.r.o. (je dceřinou společností).

Schéma 3. 2 TITAN Group



Zdroj: vlastní zpracování, <http://www.titan-multiplast.cz/o-nas/>

⁶ TITAN – Plastimex, s.r.o. se zabývá zajištěním dodávek potrubních systémů pro průmyslové instalace. Od firmy +GF+ nabízí sanitární systémy pro domovní instalace nebo stroje a nástroje pro svařování a spojování plastů. Svým zákazníkům nabízí bezplatné poradenské služby a přímo u firmy +GF+ pořádá školení pro odborné pracovníky.

3.3.Strategie, vize, poslání a cíle společnosti

Strategie společnosti TITAN – Multiplast vychází ze skutečnosti, že podnik si zakládá perfektní kvalitu produktů, služeb a také na profesionálním jednání svých zaměstnanců, u kterých je zákazník na prvním místě. Zákazníkovi má být poskytnut komplexní servis od poradenství po dopravu vybraného zboží. Politika kvality společnosti respektuje všechny požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009. Proto jedním z cílů společnosti pro letošní rok 2014 bylo získat Certifikát systému managementu kvality právě dle požadavků této normy.

Součástí politiky kvality ve společnosti je systémová snaha vytvářet partnerské obchodní vztahy se zákazníky i dodavateli, aby cena obchodních a výrobních dodávek společnosti byla pro všechny strany výhodná a zároveň, aby náklady na činnost společnosti, včetně nákladů na dosažení dohodnutých parametrů kvality, byly přijatelné i pro společnost samotnou. Z politiky kvality se odvíjí vize a poslání společnosti.

Vizí společnosti je být „*seriozním, spolehlivým a zodpovědným partnerem, který přistupuje k jednotlivým zakázkám individuálně a který se nebrání realizacím nápadů zákazníka.*“

Posláním společnosti je „*komplexní uspokojení potřeb zákazníka, kterému jsou specializovaní zaměstnanci připraveni poradit s výběrem vhodného materiálu, následně materiál pracovat dle požadavků a dopravit až k zákazníkovi.*“

Politika kvality tvoří základní podklad a rámce pro stanovení cílů kvality, které jsou na období jednoho kalendářního roku vyhlašovány obvykle jednou ročně nebo dle aktuálních potřeb společnosti a zákazníků. Náměty pro formulaci cílů přijímá Ing. Lukáš Horn jako představitel managementu kvality od všech svých spolupracovníků. Tyto cíle jsou vyhodnocovány (jejich další vhodnost a aktuálnost z hlediska kontinuity) v rámci každoročního přezkoumání účinnosti a efektivnosti systému managementu kvality. Cíle kvality pro období 2013 – 2014 jsou uvedeny v příloze č. 1.

Politika kvality společnosti se dále zabývá prezentací organizace, procesní analýzou (analýza procesů, termíny, podklady, normativní odkazy), systémem managementu kvality (např. požadavky na dokumentaci a jejich řízení), odpovědností managementu (plánování, pravomoci, odpovědnost, komunikace), vstupy a výstupy pro přezkoumání systému managementu, managementem zdrojů a jejich poskytování (lidských, hmotných, nehmotných, finančních), realizací produktu (plánování, požadavky zákazníka, návrh a vývoj, nákup,

výroba a poskytování služeb, řízení monitorovacího a měřicího zařízení), monitorováním a měřením (spokojenost zákazníků, interní audit, monitoring procesů a produktů) analýzou dat, zlepšováním a nápravnými opatřeními.

3.4. Produkty a služby

Firma Multiplast dělí nabídku svých produktů z hlediska oblastí, pro které jsou produkty určeny. Jedná se o oblast stavebnictví, průmysl a strojírenství, reklamy, obalů a logistiky. Nabídka konkrétních produktů pro jednotlivé oblasti je uvedena v příloze č. 2.

Pro **oblast stavebnictví** nabízí Multiplast plastové prvky vhodné pro osvětlení, zastřešení pergol a přístřešků, pro vnější obklady fasád a balkonů nebo prvky pro stavbu protihlukových stěn silničních a železničních koridorů. Dále firma nabízí speciální polypropylenové desky a náviny pro svařování korpusů bazénů a čističek odpadních vod, solární absorbéry pro ohřev vody v bazénu nebo skleníky a pařeniště. Plastové prvky (polyethylenové a polykarbonátové desky) jsou často využity na mantinely moderních sportovišť a dětských hřišť (hokejové, floorballové nebo bruslařské stadiony a krytí reklamy). Společnost nabízí také příslušenství pro montáž polykarbonátových desek.

Plastové prvky určené **pro průmysl a strojírenství** nachází uplatnění v oborech jako je chemický, elektrotechnický a strojírenský průmysl, úpravy vod a vzduchu například při výrobě technologických nádrží. Dále podnik nabízí plastové díly (ochranné kryty, vodící lišty) pro technologické zařízení, výrobní linky či stroje. Tato divize nabízí zákazníkům také stroje pro svařování plastů, jako jsou ruční svařovací pistole.

Divize reklama se orientuje na moderní způsob výroby reklam. Plastové prvky se využívají pro výrobu světlené reklamy, pro reklamní panely, informační tabule, výstavní stánky, venkovní reklamy. Dále pro výrobu prodejních displejů, stojánků na kosmetiku, cukrovinky, potravinové doplňky a léky. Nabízené plastové prvky a desky z plexiskla jsou schopny vyhovět různým desénovým požadavkům zákazníků, protože je lze vyrábět v různých odstínech se speciálními povrchy, kombinovat s LED diodami a také je lze dobře zpracovávat (lepení a leštění hran, obrábění na CNC).

Divize obaly a logistika se zaměřuje na výrobu vícecestných obalů, přepravek a palet, které nachází uplatnění především v automobilovém, farmaceutickém a elektrotechnickém průmyslu. Výhodou těchto obalů z polypropylenových desek a desek s nopkovou strukturou je možnost opakovaného použití (na rozdíl např. od kartonů).

Mezi služby poskytované společností TITAN - Multiplast nabízí zákazníkům bezplatný **technicko-poradenský servis** při výběru vhodného materiálu a návrh optimálního řešení dle požadavků zákazníka. V rámci technicko-poradenského servisu pořádá firma bezplatné **vzdělávací semináře**, které jsou zaměřené na montáž, vlastnosti a chyby při aplikaci transparentních desek.

Podnik zajišťuje **dopravu** materiálu po celé České republice do 5 pracovních dní. Zákazník hradí pouze manipulační poplatek ve výši 450 Kč nebo 190 Kč v rámci dopravy po Libereckém a Jabloneckém regionu.

Zákazníkům z oblasti technických plastů firma nabízí **výpočty konstrukce a statiky plastových nádrží** pomocí systému RITA. Dále poskytuje **formátování a obrábění plastových** materiálů na základě výkresové dokumentace dodané zákazníkem (formátování deskových a tyčových materiálů, CNC frézování, svařování plastů atd.).

Podnik si je vědom možnosti poškození plastových polotovarů při dodávkách a přepravě, proto se pomocí **profesionálního způsobu balení** snaží snížit riziko poškození (vázací pásy, PE ochranné folie).

4. APLIKACE VYBRANÝCH METOD STRATEGICKÉ ANALÝZY

V této kapitole se budeme věnovat praktické aplikaci analýz uvedených v teoretické části práce. Nejprve bude zmapováno makroprostředí podniku za pomoci analýzy PEST. Porterova analýza pěti konkurenčních sil najde uplatnění při hodnocení mikroprostředí podniku. Následně se budeme věnovat internímu prostředí podniku. Zdrojem informací o tomto prostředí bude provedení finanční analýzy v letech 2010 až 2012 a také přehled podnikových zdrojů a marketingových faktorů. Příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky společnosti stránky budou vyhodnoceny prostřednictvím SWOT analýzy.

4.1. PEST analýza

Prostřednictvím této analýzy jsou zkoumány vlivy makroprostředí, které působí na podnik. Jedná se o vlivy minulé, současné, ale i budoucí. Jako zdroj informací pro tuto analýzu byly použity například data Českého statistického úřadu a interní firemní informace.

4.1.1. Politicko-legislativní faktory

Politická situace v zemi ovlivňuje nejen její obyvatele a podnikatelské subjekty, ale také názor zahraničních investorů a politických partnerů. Pád vlády v roce 2013, demise tehdejšího premiéra Petra Nečase a následné předčasné volby sledovaly zahraniční media (např. Wall Street Journal, The New York Times, BBC, Die Presse) a také vlády zemí EU. Současný premiér Bohuslav Sobotka je již 11. předsedou vlády ČR od roku 1993. Tyto události svědčí spíše o nestabilní politické situaci v zemi a mohou mít vliv na příliv zahraničních investic do země a na vyjednání v rámci EU⁷. Pozitivem je, že události loňského roku neměly značný vliv na výši ratingu ČR. Agentura Moody's tehdy potvrdila hodnocení ČR na úrovni A1 se stabilním výhledem⁸.

Podnikatelské subjekty v České republice podléhají řadě zákonů, vyhlášek, nařízení a jiným právním normám a ne jinak je tomu u zvoleného podniku. Mezi nejdůležitější právní normy řadíme normy hygienické, mzdové, Živnostenský zákoník, Zákoník práce či Občanský zákoník.

⁷MATOUŠEK, Ondřej. *Politická stabilita v česku* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhors-i-z-cele-eu>

⁸MFČR. *Vysoké hodnocení ČR* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2013/moodys-potvrdila-vysoke-hodnoceni-ceske-13576>

Uvedeme si několik obecně platných právních předpisů, které mají na podnikání vliv.

- **zákon o obchodních korporacích – č.90/2012 Sb.**

Tento zákon vstoupil v platnost 1. 1. 2014 a částečně nahradil **Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník**. Současný zákon definuje společná ustanovení, podmínky pro založení obchodní korporace, vyloučení člena statutárního orgánu z výkonu funkce, ustanovení o likvidaci apod.⁹

- **zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů**

Tento zákon stanovuje podnikatelskému subjektu, jak velkou část zisku má povinnost odvést do státního rozpočtu.

- **zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty**

Plátcem DPH je účetní jednotka, která za předchozích 12 měsíců dosáhla obrátu 1 mil. Kč.

- **zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví**

Ukládá podniku rozsah a způsob vedení účetnictví. Jsou zde uvedeny také požadavky na jeho průkaznost.

- **zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce**

Tento zákon je pro podnik podstatný z hlediska úpravy vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Pro rok 2014 zůstává spodní sazba DPH a základní sazba DPH na stejné úrovni jako v roce předešlém, tedy na 15% a 21%. Současná vláda plánuje zavést třetí 5% sazbu daně místo původního sjednocení spodní a základní sazby daně na 17,5%.¹⁰ Od letošního roku mohou plátcí daně z přidané hodnoty podat přiznání k DPH pouze elektronicky.

Produkty, které společnost TITAN-Multiplast nabízí, musí splňovat podmínky řady norem. Jedná se například o následující normy:

- **ČSN EN 14388 – Zařízení pro snížení hluku silničního provozu.**¹¹

Tato evropská norma se týká funkčních požadavků a metod hodnocení zařízení určených pro snížení hluku silničního provozu.

⁹ ZÁKONY CENTRUM. *Zákon o obchodních korporacích* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obchodnich-korporacich>

¹⁰ *Zvýšení DPH pro rok 2014* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/r~i:wiki:1199/>

¹¹ ŘEZNÍČEK, Jiří. *Technor* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/737063-csn-en-14388_4_75945.html

- **ČSN EN 356 – Sklo ve stavebnictví – Bezpečnostní zasklení – Zkoušení a klasifikace odolnosti proti ručně vedenému útoku.**¹²

Tato evropská norma obsahuje požadavky a zkušební metody pro bezpečností zasklení, které má odolat působení síly po krátké časové období a zpomalit její účinky (např. útok kladivem).

- **EN 1063 – Sklo ve stavebnictví – Bezpečnostní zasklení- Zkoušení a klasifikace odolnosti proti střelám.**¹³

Jedná se o evropskou normu, která obsahuje požadavky a zkušební metody pro bezpečnostní zasklení, které má odolat útočné střelbě z krátké a dlouhé kulové zbraně a brokové zbraně.

- **STANAG 4569 – Úroveň ochrany osádek logistických a lehkých obrněných vozidel.**¹⁴

Tato norma pochází ze standardů NATO (*a Standardization Agreement*) a obsahuje požadavky na ochranu osádek logistických vozidel a lehkých obrněných vozidel.

- **DVS 2205 – Konstrukční výpočty pro nádoby a zařízení vyrobené z termoplastů.**¹⁵

Normy německého spolku (*Deutsches Institut für Normung*). Tyto normy se zabývají požadavky na polotovary z termoplastů a požadavky na konstrukční výpočty určených pro stavbu ventilačních potrubí, kontejnerů a přístrojů.

- **ČSN EN 13501-1 + A1 – Požární klasifikace stavebních výrobků a konstrukcí staveb – Klasifikace podle výsledků zkoušek reakce na oheň.**¹⁶

Certifikace o splnění této normy je pro podnik důležité zejména z pohledu kvality a odolnosti plastových materiálů (např. dutinkové polykarbonátové desky).

- **ČSN 73 0865:1 – Požární bezpečnost staveb. Hodnocení odkapávání hmot z podhledů stropů a střech.**¹⁷

¹² ŘEZNÍČEK, Jiří. *Technor* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/700595-csn-en-356_4_60147.html

¹³ ČSN EN 1063 (700594) [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://shop.normy.biz/detail/59664>

¹⁴ STANAG. *Oprava českého obranného standardu* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: http://www.oos.army.cz/cos/cos/999921_opr1.pdf

¹⁵ DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG. *DVS 2205* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.enviropipes.com.au/index.php/tanks-and-man-holes/standards/dvs-2205>

¹⁶ ŘEZNÍČEK, Jiří. *Technor* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/730860-csn-en-13501-1_4_79007.html

¹⁷ ŘEZNÍČEK, Jiří. *Technor* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/730865-csn-73-0865_4_31056.html

Tato norma se nezaměřuje pouze na kvalitu výrobku, ale především na jeho bezpečnost. Příkladem výrobků, který splňuje tuto normu, jsou světlíky.

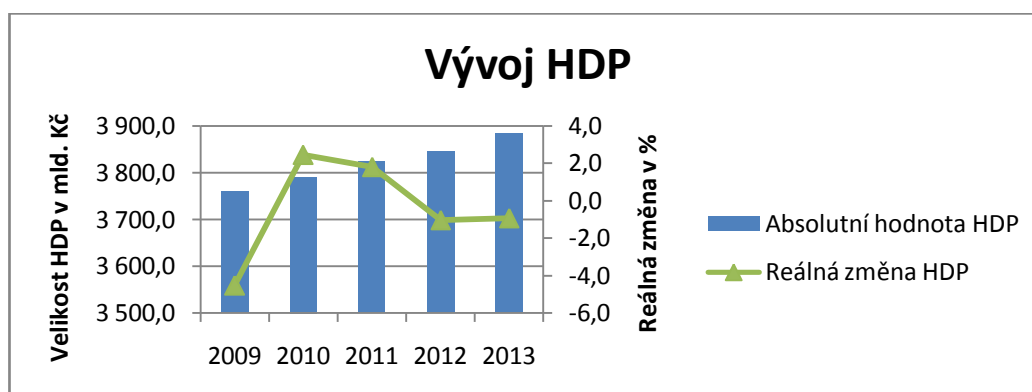
4.1.2. Ekonomické faktory

Globální ekonomická krize, která propukla roku 2008, ovlivnila o rok později také Českou republiku a její ekonomiku. Krize a následná recese měla dopad na domácnosti a také na podnikatelské subjekty na území ČR a na jejich aktivitu. V současné době to dle analytiků vypadá, že česká a evropská ekonomika se dostaly z recese.

Mezi makroekonomické faktory, které mají vliv na činnosti podniku, patří vývoj HDP, inflace, nezaměstnanost, úroková míra a měnový kurz. Podnik by měl mít přehled o budoucím vývoji těchto ukazatelů, ale také o tom, jak souvisely tyto faktory s úspěšností podniku v minulosti.

Vývoj **hrubého domácího produktu** (HDP) byl v roce 2013 ovlivněn pokračující recesí, což mělo za následek meziroční pokles o 0,9% stejně jako v roce 2012¹⁸. Ekonomové předpokládají v letošním roce nárůst HDP oproti loňskému roku zhruba o 2,2%.¹⁹ Zlepšení výkonnosti ekonomiky by měl být způsoben podporou hospodářství, což by pro podnik mohlo znamenat zvýšení počtu odběratelů např. z průmyslové oblasti nebo stavebnictví. Pokles HDP od začátku krize roku 2009/2010 je představen v Grafu 4.1.

Graf 4.1 Vývoj HDP v letech 2009 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

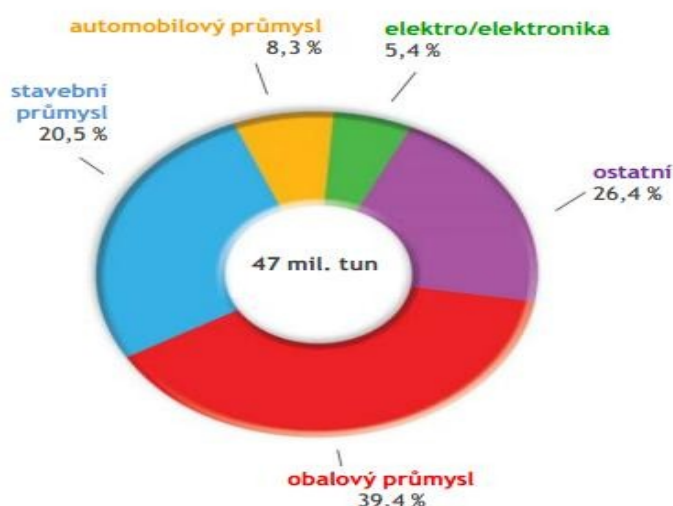
¹⁸ ČSÚ. *Vývoj ekonomiky ČR 2013* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA2/\\$File/110913q4a01%20po%20%C3%BAprav%C4%9B.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA2/$File/110913q4a01%20po%20%C3%BAprav%C4%9B.pdf)

¹⁹ ČNB. *Prognóza HDP* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/#HDP

Vybraný podnik funguje jako dodavatel plastových prvků určených do oblasti stavebnictví, průmyslu a strojírenství, a proto je z velké části ovlivněn děním v těchto sektorech.

Český **průmysl** byl v roce 2013 ovlivněn oslabením ekonomik a snížením růstu průmyslu v zemích EU, především Německa. To mělo za následek snížení zahraniční i domácí poptávky, přičemž meziroční produkce se v prvním pololetí roku 2013 snížila o 3,9% - např. výroba motorových vozidel meziročně poklesla v tomto období o necelých 8%.²⁰ Průmyslová produkce v únoru letošního roku meziročně reálně vzrostla o 6,7%, nárůst byl ovlivněn výrobou motorových vozidel, výrobou kovových konstrukcí a také výrobou plastových a pryžových výrobků.²¹ Tento růstový trend naznačuje postupné oživení české ekonomiky.

Graf 4.2 Spotřeba plastů v Evropě dle odvětví v roce 2011



Zdroj: http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/stud_materialy/tzn/c1/ZPL1.pdf

Stavebnictví od začátku krize v roce 2009 zažívá výrazný propad a v roce 2013 došlo k meziročnímu poklesu o 6,7%. I když v únoru 2014 vzrostla stavební produkce meziročně o 6,1%²², ředitelé stavebních firem soudí, že české stavebnictví by mohlo začít mírně růst v roce 2015, letošní rok bude ovlivněn na výši investic nové vlády do tohoto sektoru a na vývoji

²⁰ MPO. *Vývoj průmyslu v roce 2013* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z:

http://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/Vyvoj-prumyslu-v-roce-2013_k-081013.pdf

²¹ ČSÚ. *Průmysl zaznamenal růst* <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prumysl-zaznamenal-v-unoru-rust-pres-sest-procent-49043.html>

²² *Vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

ekonomiky²³. Zlepšení situace ve stavebnictví by pro Multiplast znamenalo větší odbyt nabízených produktů a služeb. **Spotřeba plastů** v evropském stavebním průmyslu představovala v roce 2011 20,5 %, tedy přibližně 9,6 mil. tun plastů²⁴, více přibližuje Graf 4.2.

Nezaměstnanost je další faktor, který ovlivňuje ekonomiku státu a také vybraný podnik. Míra nezaměstnanosti dosahuje v průměru hodnoty okolo 8% (viz Tab. 4.1) a zdá se, že má lehce klesající charakter. Dle odborníků by snížení nezaměstnanosti pomohl meziroční růst ekonomiky o 3,5%, což by přineslo dlouhodobá pracovní místa²⁵. Snížení míry nezaměstnanosti by mělo příznivý vliv i na vybraný podnik, lidé by se nebáli více investovat například od rekonstrukcí bytů, stavění domů, pořizování venkovních bazénů nebo úpravou zahrad.

Tab. 4.1 Vývoj míry nezaměstnanosti

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Míra nezaměstnanosti	5,3%	9,2%	9,6%	8,6%	9,4%	8,2%

Zdroj: vlastní zpracování, <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Inflace se projevuje jako růst cenové hladiny, čímž je ovlivněna celá ekonomika země (včetně průmyslu a stavebnictví). Graf 4.3 ukazuje, že inflace měla od roku 2009 rostoucí tendenci a do roku 2012 vzrostla až na 3,3 %, poté došlo k poklesu na hodnotu 1,4 %. I přes oslabení koruny vlivem devizových intervencí ČNB odborníci předpokládají v roce 2014 nízkou úroveň cenové hladiny kolem 1%, ovšem v roce 2015 by míra inflace mohla dosáhnout hodnot přes 2% (vliv kombinace oživení ekonomiky a zpožděným působením oslabené koruny).²⁶

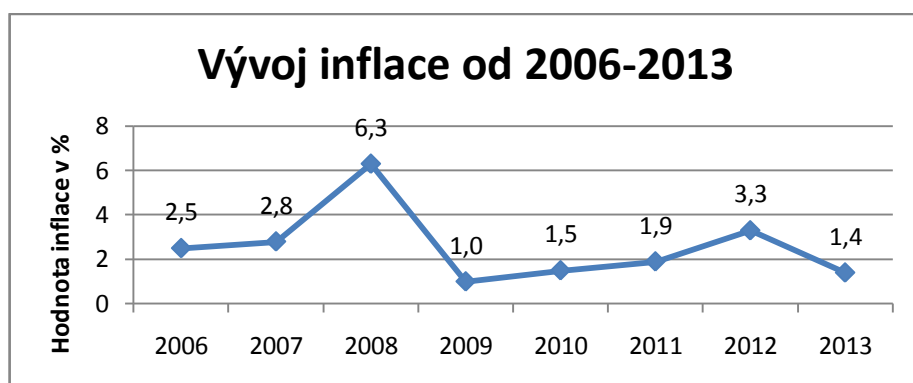
²³ MONIKA HRUŠKOVÁ. *Stavebnictví se letos z krize nedostane* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/stavebnictvi-se-letos-z-krize-nedostane-lepsi-bude-az-rok-2015/>

²⁴ TUL. *Produkce plastů* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/stud_materialy/tzn/c1/ZPL1.pdf

²⁵ ČT, ČT24. *Analytici vidí rok 2014 optimisticky* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/256409-analytici-vidi-rok-2014-optimisticky-ekonomika-cr-poroste/>

²⁶ MFCR. *Makroekonomická predikce leden 2014* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

Graf 4.3 Vývoj hodnot inflace



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ.

Oslabená koruna bude mít ze začátku roku vliv na zvýšení dovozních cen, pro podnik to znamená růst nákladů z důvodu zvýšení ceny pohonných hmot (podnik nabízí dopravu objednaných produktů).²⁷ Na druhou stranu by v letošním roce měly poklesnout ceny energií a to by podniku mohlo pomoci náklady naopak snížit. Z podnikového hlediska ovlivňuje míra inflace především budoucí plánování a investice. Rostoucí inflace znamená pro podnik nejasné předpovědi budoucího vývoje a má tak vliv na sníženou ochotu podniku investovat, protože výnosnost investice je nejasná. Předpokládaná nízká úroveň inflace a snaha ČNB udržet v dalších letech úroveň inflace okolo 2 %, by mohla podnik podnítit např. ke koupi nových dopravních prostředků nebo strojního vybavení.

Jak bylo uvedeno výše, k udržení cenové stability využila ČNB jeden ze svých nástrojů měnové politiky a to **měnový kurz**.²⁸ Výsledkem intervencí bylo oslabení České koruny na 27 Kč/€. Společnost TITAN-Multiplast nakupuje zboží převážně od vybraných zahraničních dodavatelů, je tedy importérem. Oslabení koruny pro ně znamená větší náklady na nákup zboží a materiálu.

4.1.3. Sociálně-kulturní faktory

Na konci roku 2013 žilo v České republice 10.512.400 obyvatel.²⁹ Oproti předešlému roku se jedná o pokles, který byl způsobem tím, že zemřel vyšší počet obyvatel, než se narodilo a také vyšším počtem lidí, kteří se rozhodli ČR opustit.

²⁷ ČT, ČT24. *Analytici vidí rok 2014 optimisticky* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/256409-analytici-vidi-rok-2014-optimisticky-ekonomika-cr-poroste/>

²⁸ ČNB. *Měnový kurz jako nástroj cenové politiky* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html

²⁹ ČSÚ. *Obyvatelstvo* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide

Často zmiňovaným problémem je **stárnutí populace**. Příčinou je prodlužující se střední délka života obyvatel. Dalším důvodem je snížená **porodnost**, mladí lidé dnes dávají přednost kariéře před založením rodiny a ženy mívají děti ve vyšším věku – průměrný věk matky při narození prvního dítěte byl v roce 2013 dle ČSÚ 29,9 roku, přičemž otěhotnění v tomto věku je více problematické. Zároveň dochází k poklesu **sňatečnosti**, v roce 2013 bylo uzavřeno 43,5 tisíc manželství, což byl oproti roku 2012 pokles o 1,7 tisíce.³⁰

Úroveň vzdělání je demografickým faktorem, který podniku signalizuje, jaké má možnosti při obsazování pracovních míst a zda by potenciální uchazeči splňovali podmínky zaměstnavatele. Společnost potřebuje zaměstnance s vysokoškolským vzděláním na pozice v rámci obchodního týmu, ale například do obráběcího centra potřebuje technicky vzdělané pracovníky (se středoškolským nebo učňovským vzděláním), kterých je v současné době nedostatek - v průmyslovém sektoru se jedná především o pozice, jako jsou obráběči, technologové, konstruktéři, zámečníci, CNC operátoři a nástrojáři.³¹ Tento nedostatkem je způsoben zájmem o vysoké školy, v období od roku 2001 do 2012 se počet studentů vysokých škol zdvojnásobil na 400 tisíc.³² Dalším problémem je fakt, že vzdělání absolventů se neshoduje s požadavky trhu a také nedostatek zkušeností a dovedností v potřebných oborech, podniky proto preferují doškolení stávajících zaměstnanců než přijímání nových.

U obyvatel ČR můžeme sledovat rostoucí zájem o zdravý životní styl, který souvisí také s potravinami, především zeleninou, ovocem a bylinkami a produktů, které z nich lze vyrobit. S tím souvisí rostoucí zájem o zahrádkaření a možnosti pěstování na balkonech a oknech bytů. Tento trend by mohl podniku pomoci zvýšit odbyt nabízených skleníků a pařenišť.

Všeobecně roste zájem o životní prostředí. Multiplast proto odpad ze všech výrobních procesů a použité obalové materiály recykluje. Zároveň svým zákazníkům nabízí desky z recyklovaného polypropylenu, která jsou výhodné svou nízkou cenou a snadnou zpracovatelností.

³⁰ ČSÚ. *Pohyb obyvatelstva* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby032114.docx>

³¹ INFOABSOLVENT. *Potřebné profese a obory* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-10/Profese-a-obory-ktere-zamestnavatele-potrebuji/26>

³² ONDŘEJ VRBA. *Mladí bez práce*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/mladi-bez-prace-problem-i-v-cesku-skoly-je-nepripravi-firmy-se-jich-boji-991340>

4.1.4. Technologické faktory

Plasty mají v současné době velmi širokou škálu uplatnění a v průmyslu či stavebnictví si získávají nezastupitelnou roli. S celosvětově rostoucí poptávkou po těchto materiálech se zvyšují nároky poptávajících - zákazníků.

V oblasti plastových materiálů a polotovarů můžeme sledovat rostoucí zájem o bioplasty,³³ je to dáno zvýšenou snahou o ochranu životního prostředí a rostoucí cenou ropy. Výroba a využívání bioplastů není zatím masovou záležitostí, protože jsou stále dražší než synteticky vyrobené plasty z ropy. Vybraný podnik se zaměřuje především na prodej produktů a časem by mohl uvažovat o zařazení produktů z bioplastů do své nabídky (např. obalové materiály).

Technologické změny ve výrobě plastů budou v budoucnu ovlivněny např. rozvojem nanotechnologií, které mohou přispět ke zlepšení funkčních vlastností a napomoci uplatnění výrobků v dalších oblastech.³⁴

Společnost TITAN-Multiplast by měla sledovat také novinky v oblasti CNC obráběcích strojů (např. sledovat Technologické dny společnosti CNC Invest Group³⁵).

Pro podnik je důležité si udržovat přehled o trendech ve stavebnictví a strojírenství, materiálech, technologiích. Se znalostí nejnovějších trendů bude možné snáze odhadnout, o jaké produkty by měli zákazníci v budoucnu zájem a zařadit je tak do své nabídky nebo které technologie na opracování plastových prvků získat, aby dokázaly splnit náročné požadavky zákazníků.

4.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza konkurenčních sil slouží ke zmapování mikroprostředí podniku. Každá z pěti sil bude ohodnocena škálou od 1 do 5, přičemž 1 indikuje nejnižší /nejslabší vyjednávací sílu a 5 nejvyšší vyjednávací sílu (Bensoussan, 2013). Při této analýze byly využity interní dokumenty a informace společnosti, informace získané na základě rozhovoru s obchodním zástupcem stavebního oddělení společnosti a webových stránek společnosti.

³³ BIOPLANETA. *Co je bioplast?* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.bioplaneta.cz/bioplast.html>

³⁴ *Výroba plastových a pryžových výrobků* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/pryze.html>

³⁵ TECHNICKÝ TÝDENÍK. *CNC INVEST* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/cnc-invest-predstavuje-novinky-svetovych-vyrobcu-obrabecich-stroju_21318.html

4.2.1. Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost si zakládá na kvalitě produktů, které dále prodává svým zákazníkům a preferuje dodavatele s dlouhou tradicí, zkušenostmi a dobrým jménem v oboru. Většinou se jedná o velké evropské výrobce. U všech uvedených dodavatelů patří TITAN-Multiplast mezi 5 největších odběratel (největší ve smyslu objemu dodávky). Hlavními dodavateli společnost jsou:

- **DS SMITH KAYSERSBERG** - je britská společnost založena roku 1940, která je předním dodavatelem tvrdých plastových obalů a výrobce obalů z vlnitého kartonu. Tento výrobce dodává společnosti TITAN-Multiplast dutinkové polykarbonátové desky AKYVER (12 typů). Multiplast je 2. největší odběratel.
- **Röchling Engineering Plastics, s.r.o., Česká republika** - je dceřiná společnost skupiny Röchling, která se zabývá výrobou a prodejem plastových polotovarů. Vybrané společnosti dodává například desky, tyče a profily z PVC, PP-H, PP-C a folie z fluoroplastů. Multiplast je 4. největší odběratel.
- **WEGENER** - tato německá společnost s dlouholetou tradicí je předním výrobcem strojů a zařízení určených ke svařování termoplastických materiálů. TITAN-Multiplast je výhradním dovozcem a distributorem svařovacích strojů a příslušenství společnosti Wegener a na dané stroje a zařízení poskytuje také záruční a pozáruční servis na dané stroje a zařízení.
- **Quinn Plastics** - irská společnost je přední výrobce a dodavatel plastových desek, který v roce 2013 změnil svůj obchodní název na Polycasa.³⁶ Společnost má svou pobočku také na území ČR a to v Příbrami. Vybranému podniku dodává např. satinované plexiskla nebo kompaktní desky Quinn San.
- **Arla Plast**³⁷ - tato společnost byla založena v roce 1969 ve Švédsku a je jedním z největších evropských výrobců desek z termoplastického extrudovaného materiálu.
- Vybranému podniku dodává různé druhy polykarbonátových desek, desky pro stavbu protihlukových stěn, desky z materiálu PET-G a další. Multiplast je největším odběratelem.
- **Limes**³⁸ - tato česká společnost vznikla v Němčicích u Litomyšle roku 1991 a specializuje se na výrobu stavebnicových skleníků a výrobky z hliníkového programu. TITAN-Multiplast nabízí od tohoto výrobce 3 typy skleníků a 2 typy pařeníšť.

³⁶ SPOLEČNOST POLYCASA. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.polycasa.com/>

³⁷ SPOLEČNOST ARLA PLAST. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.arlaplast.com/en>

- **Allplast B.V.**³⁹ - tato nizozemská společnost se zabývá výrobou plastů, plastových součástek, neprůstřelnými bezpečnostními deskami. Pro vybraný podnik je Allplast dodavatelem bezpečnostních neprůstřelných skel (3 typy).
- **Evonik Industries**⁴⁰ - je jednou z předních německých chemických společností. Je dodavatelem desek a trubek z plexiskla a desek pro protihlukové stěny. Multiplast je 3. největším odběratelem.

Vyjednávací sílu dodavatelů společnosti TITAN-Multiplast je poměrně **vysoká**, na škále sil ji můžeme **ohodnotit číslem 4**. Pro společnost jsou tito dodavatelé důležití, Multiplast chce svým zákazníkům nabízet kvalitní zboží, které by bylo na našem trhu exkluzivní a nenabízeli jej všichni konkurenti. Uvedení dodavatelé tyto podmínky splňují, pro společnost by bylo poměrně těžké sehnat za tyto adekvátní dodavatele náhradu. Z tohoto důvodu patří společnost mezi dlouhodobé a jedny z největších odběratelů uvedených dodavatelů. Je vhodné zmínit, že vztahy mezi společností a dodavateli jsou na dobré úrovni. Obě strany se snaží vzájemně si vyjít vstříc především při vyjednávání finančních a obchodních podmínek.

4.2.2. Vyjednávací síla zákazníků

Společnost má klientelu mezi malými zákazníky, ale také mezi velkými společnostmi. Zákazníky bývají stavební firmy, průmyslové a výrobní společnosti, státní podniky nebo také např. designéři či organizátoři společenských akcí (plastové desky či plexisklo se dá využít na desénové prvky podíí společně s led podsvícením). Malými zákazníky jsou malé podniky a také lidé, kteří se rozhodnou pro rekonstrukci svých domů a bytů (parapety, krytky, světlíky, oddělovací stěny) nebo zahrad (zastřešení pergoly, bazénu, verand, skleníky).

Mezi hlavní největší klienty společnosti Titan-Multiplast patří tyto podniky. V Tab. 4.2 jsou uvedeni největší zákazníci společnosti z hlediska podílu na tržbách společnosti.

³⁸ SPOLEČNOST ALLPLAST. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.allplast.nl/>

³⁹ SPOLEČNOST LIMES. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.limes.cz/>

⁴⁰ SPOLEČNOST EVONIK. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://corporate.evonik.com/en/Pages/default.aspx>

Tab. 4.2 Největší odběratelé společnosti

STAVEBNICTVÍ	PLNÉ PLASTY	TECHNICKÉ PLASTY
Firecon	Bak production	Ekomor
Aerolux	DFK Cab	Aqua Program
Besta Trade	Secheron Technique	Rosco Sport
Elora Group	První obalová	Central plast Balast

Zdroj: vlastní zpracování, interní data společnosti

Vyjednávací síla zákazníků je poměrně nízká, na škále sil ji můžeme **ohodnotit číslem 2,5**, protože společnost má zhruba 3200 zákazníků (malé i velké) po celé České republice a v případě, že by o některé zákazníky přišla, nemělo by to takový dopad jako v případě, že by společnost měla pouze pár velkých výhradních zákazníků.

Spolupráce se společností Multiplast zákazníků přináší několik výhod - šetří svým zákazníkům (odběratelům) čas a dopravní náklady, protože je jim blíže než výrobce zboží a také díky skladům poskytuje velký výběr materiálů a produktů.

Pro tuto sílu Porterova modelu je typické, že zákazníci usilují o vyšší kvalitu výrobků a o snížení cen. Společnost si na kvalitě zboží zakládá a chce nabízet klientům zboží, které není snadno dostupné. Také se snaží rozšiřovat svou nabídku o nové druhy zboží nebo o nové typy dosavadních produktů (barva, povrch). Z hlediska klesajících cen produktů, společnost pravidelně zařazuje do své nabídky zboží v akci a u vybraných výrobků došlo ke snížení ceny až o 20%. Pro zákazníky je připraven také komplexní poradenský servis zdarma a mnoho dalších doprovodných služeb. Z filozofie společnosti vyplývá, že pro své klienty chce být partnerem a chce zákazníkům přinášet určitou „hodnotu“. Zároveň se snaží s klienty dohodnout na podmínkách, které by byly výhodné pro obě strany, ale aby byly v potřebné výši pro splnění očekávané kvality výkonu.

4.2.3. Stupeň konkurence v odvětví

Konkurence na trhu prodeje plastů je poměrně vysoká, na území ČR se vyskytuje zhruba 200 firem, které se touto činností zabývají.⁴¹ TITAN- Multiplast má na tomto trhu vzhledem k počtu zákazníků a obratu velmi dobrou pozici.

Multiplast za své největší soupeře z hlediska dodávání plastových polotovarů do stavebnictví považuje společnost Zenit, LanitPlast a Dektrade. Konkurenty z pohledu prodeje

⁴¹ *Odhad na základě registrovaných prodejců plastových polotovarů* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/?geo=0&q=prodej+plastov%C3%BDch+polotovar%C5%AF&page=14>

technických plastů jsou společnosti Simona, Mepla, IMG. Pro plné plasty jsou největší konkurencí Feron a thysen plastics a Omniplast.

Pražská společnost **Zenit, s.r.o.** byla založena roku 1992 a zaměřuje se na prodej obdobného sortimentu jako Multiplast - zabývá dovozem a distribucí moderních plastových materiálů. Liší se dovozem náhradních dílů pro leteckou vojenskou techniku a technologií v oblasti průmyslového obrábění. (CNC stroje)⁴². Společnost má 6 poboček v ČR, z toho 2 na Slovensku.

Společnost **Lanit Plast, s.r.o.** je jedním z největších dodavatelů plastových prosvětlovacích desek v ČR. Společnost má 9 prodejních poboček po celé ČR, zároveň nabízí e-shop. Ze služeb společnost nabízí dopravu zakoupeného zboží nebo formátování materiálu⁴³.

Firma **Dektrade, a.s.**⁴⁴ je největším dodavatelem stavebních materiálů u nás. Součástí jeho rozsáhlé nabídky pro oblast stavebnictví jsou také polykarbonátové desky (od stejného dodavatele jako Multiplast), světlíky a světlovody. Tato společnost má přes 50 poboček v celé ČR, což jí přináší konkurenční výhodu v podobě blízkosti zákazníkům.

Výhodu pro Dektrade nepředstavuje pouze množství poboček, ale také nabídka široká nabídka sortimentu týkající se stavebnictví (nejen plasty), proto má i širší portfolio zákazníků. Ostatní uvedené společnosti včetně Multiplastu jsou více specializované právě na plastové polotovary (rozsáhlá nabídka), což jim umožňuje nabídnout zákazníkům odbornější poradenský servis a nabídku doprovodných služeb. Pobočky konkurenčních společností po ČR představují nevýhodu pro TITAN-Multiplast, který má pouze sídlo na Smržovce a sklad deskového materiálu v Jablonci nad Nisou. Přesto má Multiplast velké množství zákazníků po celé ČR a vztahy s nimi udržuje prostřednictvím obchodních zástupců.

Stupeň soupeření konkurentů v odvětví můžeme **ohodnotit číslem 3**. Rivalita je především mezi podniky, které mají největší podíl na trhu. Tyto podniky se snaží zvýšit svůj tržní podíl a zákazníky zaujmout výhodnější cenovou nabídkou (nejedná se však o extrémní snižování cen), kvalitou nabízeného zboží (osvědčení, plnění norem), výborným zákaznickým

⁴²SPOLEČNOST ZENIT. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.zenit.cz/o-spolecnosti/>

⁴³SPOLEČNOST LANITPLAST. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.lanitplast.cz/data/soubory/ceniky/16-MOC-lanitplast-sluzby.pdf>

⁴⁴ SPOLEČNOST DEKTRADE. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://dektrade.cz/>

servisem a dobrým jménem společnosti, které je podporováno zájmem o životní prostředí nebo společenskou odpovědnost.

4.2.4. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Hrozbu vstupu konkurentů můžeme považovat za poměrně vysokou a ohodnotit ji **číslem 4**. Na trhu mohou vznikat noví dodavatelé a prodejci plastových materiálů, kteří mají dostatečný počáteční kapitál, skladovací prostory, zajištění výrobce zboží a logistiku. Dále zde existuje možnost, že stávající dodavatelé a prodejci materiálu do stavebnictví (případně jiného průmyslu, kde lze plastové polotovary využít), rozšíří svou současnou nabídku zboží právě o plastové desky, světlíky a další polotovary tohoto charakteru. Rozšíření nabídky není tak kapitálově a administrativně náročné jako založení nového podniku.

4.2.5. Hrozba substitutů

Obliba plastů, platových polotovarů a komponentů obecně roste. Je to dáno jejich odolností, snadnou zpracovatelností a možností využití v mnoha oblastech a oborech. Na produkty, které nabízí společnost Titan-Multiplast, se proto můžeme svým způsobem dívat právě jako na substituty, které postupně nahrazují tradiční materiály. I přes rostoucí preference využití plastů, existují substituty, které je mohou nahradit. Jedná se o zmíněné tradiční materiály jako je sklo, dřevo, ocel, železo a další materiály. Níže je uvedeno několik příkladů vysvětlených na produktech vybrané společnosti.

Parapety Alfasill, které nabízí Titan-Multiplast, jsou vyrobeny z vysoce hodnotné PVC suroviny, mohou být nahrazeny např. parapety z litého mramoru nebo parapety z dřevotřísky. Parapety z těchto materiálů jsou ovšem drahé.⁴⁵

Skleníky a pařeniště, které společnost nabízí, jsou proskleny pomocí dutinových polykarbonátových desek. Substitutem by v tomto případě mohlo být původně používané sklo nebo fólie. Výhodou využití fólie je její cenová dostupnost, skleněné výplně jsou naopak dražší než plastové.⁴⁶

⁴⁵ Nabídka parapetů.[online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.nejlevnejsi-parapety.cz/drevotriskove-parapety/>

⁴⁶MLADÁ FRONTA. *Skleníky z plastu* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://hobby.idnes.cz/sklenik-z-plastu-se-vyplati-vytapet-usetrite-az-polovinu-nakladu-1ca-/hobby-zahrada.aspx?c=A111027_132629_hobby-zahrada_mot

Ocel a nerez mohou substituovat PVC, PVDF, polyethylen nebo polypropylen na konstrukci technologických zařízení, nádrží, desky, tyče a profily např. pro chemický, elektrotechnický či strojírenský průmyslu. Nevýhodou ocele a nerez je koroze.

Kompozitní desky Neobong lze použít ve stavebnictví jako venkovní obklady fasád (celé fasády nebo pouze jako designový prvek). Místo těchto desek lze jako obklad použít cihlové fasádní obklady, obklady z umělého kamene, fasádní barvy v kombinaci s omítkou.

Pro zastřešení budov (např. zemědělské, průmyslové a sportovní haly) nabízí společnost dutinkové polykarbonátové desky. Ty by mohly být nahrazeny jinými druhy střešních krytin, jako jsou pálené nebo betonové tašky, plechové krytiny, vláknocementové krytiny. Nevýhodou těchto substitutů je, že nepropouští světlo.

Transparentní či netransparentní výplně protihlukových stěn mohou být vyrobeny ze široké škály plastových materiálů, které se v závislosti na požadavcích zákazníka liší např. mechanickými a optickými vlastnostmi. Substitutem protihlukových stěn od vybrané společnosti mohou být protihlukové desky z hliníku uvnitř doplněné o minerální vatu, stěny z ocele a hliníku, z betonu nebo lehkého keramického kameniva.⁴⁷ V budoucnu by substitutem mohly být materiály vzniklé na základě poznatků o výrobě plastů a nanovláken.

Hrozba substitutů se v tomto případě nedá považovat za příliš vysokou, plasty jsou díky svým vlastnostem velmi používané. V tomto případě záleží především na preferencích a cenových možnostech zákazníka, zda pro své plány využije nabídku plastových produktů nebo jiné alternativní možnosti. V současné době je nízké riziko vytvoření úplně nových materiálů, které by plastové produkty nahradily. Proto na škále sil můžeme hrozbu substitutů ohodnotit číslem 2.

⁴⁷ZDENKA ŠTRAUCHOVÁ. *HZS Llibereckého kraje*. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.pozary.cz/clanek/67079-protihlukova-stena-vzdorovala-hasicum-pouhych-30-sekund-prunik-usnadnila-retezova-motorova-pila/>

4.3. Interní analýza společnosti

Tato analýza se zabývá interním prostředím podniku. Jako zdroj informací bylo využito dokumentů, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty či Příručka managementu kvality dané společnosti, webových stránek společnosti a ústně předaných informací.

Vedení společnosti si uvědomuje, že pro efektivní fungování systému managementu kvality, pro plnění požadavků zákazníků a úspěchu na trhu, je nutné mít k dispozici potřebné zdroje hmotného, nehmotného, finančního nebo lidského charakteru a je třeba jim věnovat náležitou pozornost.

4.3.1. Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje vybrané společnosti můžeme zařadit dobré jméno společnosti, licence a různá osvědčení, softwarový program německého původu či zkušenosti a znalosti specializovaných poradců. Společnost si zakládá na svém **dobrém jméně** a pro její vedení je důležité, aby zákazníci byla vnímána jako seriózní, spolehlivý a zodpovědný partner. Dobré jméno společnosti funguje jako konkurenční výhoda a určitá forma reklamy.

V první polovině roku 2014 (10. dubna) společnost úspěšně absolvovala certifikační řízení a získala **certifikaci** pro výrobu, zpracování a prodej plastových polotovarů podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009, která svědčí o vysoké úrovni managementu kvality.

Společnost TITAN-Multiplast získala v roce 2013 Osvědčení o kvalitě protihlukových stěn z oboustranně vysoce pohltivých panelů Planta Alufera. Na základě tohoto **osvědčení** od Správy železničních dopravních cest (SŽDC) je společnost oprávněna dodávat uvedené protihlukové stěny pro stavby státních drah.

Dále společnost **spolupracuje** s Ředitelstvím silnic a dálnic⁴⁸ na spolehlivých systémech určených pro zamezení nalétávání ptáků do průhledných ploch protihlukových stěn. Na základě německých výzkumů a této spolupráce nabízí společnost řadu nových technologií ochrany materiálu proti nárazu ptáků (pískované pruhy, potisk, Bird Guard), nejvhodnějším způsobem značení jsou jemné horizontální pruhy.

⁴⁸ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.rsd.cz/doc/Technicke-predpisy/Ochrana-zivotniho-prostredi/ochrana-pruhlednych-protihlukovych-sten-pred-stretem-s-leticimi-ptaky>

Společnost vlastní **licenci** k výrobě maskota města Liberec pojmenovaného Ještěd⁴⁹, pro kterého je charakteristická modrá špičatá čepice a bílý trikot, který byl oblíben během MS v klasickém lyžování roku 2009. V současné době se tento výrobek nevyrábí.

TITAN-Multiplast je také výhradním dovozcem a **distributorem** příslušenství a svařovacích strojů od německé společnosti Wegener International GmbH pro Českou a Slovenskou republiku, což pro podnik představuje značnou výhodu oproti konkurenci.

Do nehmotných zdrojů podniku můžeme zařadit také **software**. Společnost TITAN-Multiplast vlastní softwarový program RITA (Röchling's Integrated Tankbuilding Assistant)⁵⁰, který je určen pro navrhování konstrukcí válcových a hranatých nádrží, zároveň zohledňuje všechny důležité parametry. Kromě ušetřeného času a nákladů na výpočty, spočívá konkurenční výhoda ve vlastnictví tohoto programu v tom, že výsledné protokoly dokumentují použité normy, vzorce a technické parametry v návrhu. Výrobce nádrže pak konečnému investorovi předkládá detailně zpracovanou nabídku.

V současné době se společnost zajímá o **novou technologii** zatavování dutinkových desek, která zamezuje ukládání prachu a jiných nečistot v dutinkách desek. Tato technologie je ve střední Evropě ojedinělá a její zavedení by přineslo společnosti odlišení se od nabídky konkurentů.

4.3.2. Lidské zdroje – zaměstnanci

Lidské zdroje jsou součástí nehmotných zdrojů podniku. Vysokou kompetenci svých pracovníků považuje (odbornou způsobilost), zahrnující příslušné vzdělání, výcvik, dovednosti a zkušenosti považuje společnost za podmínku dosahování shody požadavků na produkt a jeho kvalitu.

V současné době má společnost 33 **zaměstnanců** zaměstnaných na hlavní pracovní poměr. Počet zaměstnanců se ovšem v průběhu roku mění, protože společnost při velkém objemu zakázek najímá **výpomoci** (brigádníky na dohodu o provedení práce), aby zakázky byly splněny včas. Vývoj počtu zaměstnanců je zaznamenán v Tab. 4.3. V areálu společnosti

⁴⁹ JV5P MARKETING S.R.O. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.e-nisa.cz/cs/maskot-jested-liberec.html>

⁵⁰ SPOLEČNOST ROEHLING. RITA. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: [http://www.roehling.com/en/high-performance-plastics/services/rita3-software-for-tank-building.html?tx_sbtabs_pi1\[tab\]=522](http://www.roehling.com/en/high-performance-plastics/services/rita3-software-for-tank-building.html?tx_sbtabs_pi1[tab]=522)

vznikla v roce 2009 nová hala, která přinesla možnosti přijmout více zaměstnanců. Rostoucí objem zakázek vyvolal potřebu další pomocné síly.

Tab. 4.3 Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	25	28	32	33
Osobní náklady	10 467	13370	15386	15780

Zdroj: Účetní závěrky společnosti v letech 2009 – 2012, interní informace

Příjem nových zaměstnanců má na starost personalistka a vedoucí, na jehož oddělení se uchazeč hlásí. **Průměrný věk** zaměstnanců je 40 let. Zaměstnanci musí mít příslušné **vzdělání** technického či ekonomického charakteru, být flexibilní, spolehliví, komunikativní, rozumět technickým výkresům a technologiím obrábění.

Pro obchodní zástupce a vedoucí pracovníky je důležitá **znalost cizích jazyků**, každý z těch zaměstnanců musí ovládat na komunikativní úrovni jazyk anglický nebo německý. U ostatních zaměstnanců je znalost cizích jazyků vítaná, ale ne povinná.

Zaměstnanci pravidelně absolvují **školení** nařízené ze Zákoníku práce⁵¹ a to školení BOZP (zákon č. 309/2006 Sb.), jehož součástí je školení základní požární ochrany (zákon č. 133/1989 Sb.). Dále zaměstnanci absolvují školení z povolání (zákon č. 111/1994 Sb.) a řidičů refektných vozidel (zákon č. 262/2006 Sb.). Dle aktuálních potřeb společnosti a trhu absolvují zaměstnanci školení a **vzdělávací kurzy** zaměřené na CNC obráběcí stroje, na výrobu, zpracování a úpravu plastů, na management jakosti a kvality, metrologii, účetnictví či manažerské dovednosti pro vedení a vedoucí oddělení).

Motivaci a výkon zaměstnanců ovlivňuje **zázemí a pracovní podmínky**. Kancelářské prostory jsou vybaveny nábytkem, členové obchodního týmu a jednotlivých oddělení mají k dispozici samostatné kanceláře s dostatkem denního světla, k dispozici dále mají počítač, pracovní mobilní telefon a automobil. Skladové a výrobní prostory jsou vybaveny příslušným technickým vybavením a zázemím pro zaměstnance. Dle pozice je zaměstnancům vyplácena příslušná výše základní mzdy. Další složkou vyplácené **mzdy** je složka pohyblivá – výše

⁵¹ PRACOVNÍ PRÁVO. *Školení zaměstnanců*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pracovni-pravo/povinna-skoleni-zamestnancu.html>

odměny se odvíjí od obratu společnosti a výsledků zaměstnance. Jako **benefit** dostávají zaměstnanci každý měsíc stravenky.

Ve společnosti se uplatňuje několik druhů **interní komunikace**. Jedná se o systém nepravidelných porad vedoucích pracovníků společnosti, dokumenty a záznamy vycházející ze Systému managementu kvality, systém nepravidelných a neformálních setkání se spolupracovníků, hodnocení pracovníků a projednávání zjištěných neshod a nápravných opatření.

4.3.3. Hmotné zdroje

Součástí společnosti TITAN Multiplast na Smržovce je areál Plastcentra, které disponuje stabilním skladovým, výrobním a administrativním zázemím.

Společnost má k dispozici **sklad materiálů** v areálu Plastcentra a také sklad deskového materiálu v Jablonci nad Nisou. Skladové plochy společně představují prostor o rozměrech 150 000 m². **Pozemky**, na kterých se areál vyskytuje, jsou od roku 2013 ve vlastnictví společnosti, do té doby je měla společnost v nájmu od Pozemkového fondu (nájem ve výši 1 083 tisíc Kč za rok).

Součástí areálů je také moderní **krytá hala**, která prošla v roce 2009 celkovou rekonstrukcí. Ta je vybavena stroji jako jsou formátovací pily na plastové desky značky Holzher, CNC frézou SCM Accord 30 FX, která je novinkou na světovém trhu obráběcích strojů a která dokáže frézovat i velmi složité 3D tvary, CNC frézou MultiCam 3000 nebo poloautomatickým ohýbacím strojem Wegener. V současné době se v areálu staví **nová hala** z důvodu nákupu nových strojů (CNC, laser, tvářečka – společnost se zatím rozhoduje o konkrétní značce strojů). Hala by měla být dokončena v červenci roku 2014.

Společnost TITAN – Multiplast při investicích do technologického zařízení využívá podpory OPPI⁵² (Operační program Podnikání a inovace), což je projekt Ministerstva průmyslu a obchodu ČR ve spolupráci s Evropským fondem regionálního rozvoje. Vybraná společnost využila finanční podpory tohoto programu např. v roce 2009, kdy získala dotaci ve výši 9 mil. Kč na rekonstrukci a přístavbu výrobně-skladového objektu Plastcentrum.

Majetek společnosti je pravidelně udržován. Drobné elektrické nářadí je podrobováno revizím dle platných předpisů, pracovní nářadí a pomůcky jsou ošetřovány a dle potřeby

⁵² MÍNISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *OPPI*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/>

obměňovány, prostředky pro manipulaci jako jsou vysokozdvizné vozíky, jeřáby a vlastní dopravní prostředky jsou ošetřovány rovněž dle předpisů. Elektronické vybavení, výpočetní a komunikační technika, hardware a software udržují v provozuschopnosti jejich uživatelé, kvalifikovaným pracovníkem IT nebo v případě potřeby specializovanými servisními organizacemi.

Přehled a vývoji hodnoty dlouhodobého majetku společnosti a výši odpisů tohoto majetku poskytuje Tab. 4.4.

Tab. 4.4 Hodnota vybraných položek v letech 2010 – 2012 (v tis. Kč)

	2010	2011	2012
Dlouhodobý majetek	14 156	15 540	15 017
- DHM	13 966	15 380	14 887
- DNM	88	58	28
- DFM	102	102	102
Odpisy DHNM	2025	2334	2553

Zdroj: vlastní zpracování, účetní závěrky společnosti 2010 – 2012

4.3.4. Výroba

Od 1. 11. 2008 je předmětem činnosti vybrané společnosti také Výroba plastových a pryžových výrobků. Společnost se v současné době zabývá výrobou mantinelů vhodných např. do sportovních hal, solárních článků pro solární ohřev vody v bazénu a výrobou plastových a pryžových polotovarů. Prodej vlastních výrobků v průběhu let roste, ale hlavním zdrojem tržeb společnosti je prodej zboží, viz Tab. 4.5.

Tab. 4.5 Hodnota vybraných položek v letech 2010 – 2012 (v tis. Kč)

	2010	2011	2012
Výkony	5 561	5 536	5 934
Výkonová spotřeba	12 152	12 174	11 478
Tržby (zboží, výrobky, služby)	143 795	161 657	163 612

Zdroj: Vlastní zpracování, účetní závěrky společnosti 2010 – 2012

4.3.5. Marketingové faktory

Vybraná společnost nemá do své organizační struktury začleněno marketingové oddělení. Marketingovou činnost má na starost ředitel a jednotliví vedoucí oddělení. K marketingovým faktorům, které mají vliv na úspěch podniku, patří také reklama a

propagace. Společnost není zastáncem reklamních spotů v rádiu či televizi, ale preferuje formu propagace, při které může **názorně předvést** své produkty.

Příkladem můžeme uvést, že se společnost účastnila natáčení reportáže o zastřešení pergol pomocí polykarbonátových desek Akyver v pořadu Rady ptáka Loskutáka. Na konci dubna 2014 se objeví v dalším díle tohoto pořadu. TITAN – Multiplast se pravidelně prezentuje na **veletrhu** Dům a zahrada v Liberci a Lounech. V roce 2013 se účastnila také dodavatelského veletrhu „Z“ Lipsko.

Společnost byla také zmíněna v tematických **časopisech** jako např. časopis Home⁵³, ve kterém se článek věnuje plastovým deskám jako stavebnímu prvku konstrukcí dělicích stěn a příček nebo časopise Naše krásná zahrada⁵⁴, kde se objevil článek týkající se skleníků a pařenišť. Protihlukové stěny, které společnost nabízí, byly součástí cvičení hasičů Libereckého kraje, které bylo zaměřené na průchodnost různých typů protihlukových stěn⁵⁵.

Moderní formou reklamy je bez pochyby internet a společnost má své **webové stránky**, kde informuje veřejnost o aktualitách, slevách, nabídce produktů a služeb. Je zde také e-shop. Současná podoba stránek nahradila roku 2011 původní verzi. TITAN-Multiplast si pronajímá ve městě Jablonec nad Nisou několik **reklamních ploch**, na kterých jsou umístěny reklamní tabule společnosti.

Reklama a propagace jsou nástroje, které slouží k přilákání nových zákazníků. Cílem společnosti je nejen získat nové zákazníky, ale především si své zákazníky udržet. **Spokojenost zákazníků** je základem navázání trvalých obchodních vztahů. Zákazníkům jsou nabízeny komplexní služby, specializovaní techničtí poradci jsou vždy ochotní zákazníkům poradit a vždy se snaží vyhovět jejich požadavkům. Prostřednictvím obchodních zástupců společnosti je potenciálním i pravidelným zákazníkům společnosti prezentováno zboží, jsou informováni o novinkách nebo řeší konkrétní zakázky. Takto společnost získává také přehled o preferencích zákazníků a potenciálních požadavcích trhu.

⁵³ DANA D. DAŇKOVÁ. *HOME*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://bydleni.tiscali.cz/bydleni/rekonstrukce-bytu/zmena-dispozic-interieru-pomoci-lehkych-pricek.html>

⁵⁴ NAŠE KRÁSNÁ ZAHRADA. *Pařeniště*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.garten.cz/a/cz/7934-pareniste-vyuziti-po-cely-rok/>

⁵⁵ ZDENKA ŠTRAUCHOVÁ. *HZS Libereckého kraje*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.hzslk.cz/55.4022-protihlukova-stena-vzdorovala-hasicum-pouhych-30-sekund.html>

Obchodní zástupci své klienty pravidelně navštěvují. **Osobní kontakt** je důležitý z hlediska pravidelného poskytování **zpětné vazby** od zákazníků. Management společnosti vnímá jako průkaz o spokojenosti a vyhovění požadavků zákazníka také bezproblémovou úhradu dodané produkce a dlouhodobě opakované požadavky na dodání produktů a služeb.

Jednou za rok (na podzim) zve TITAN-Multiplast významné zákazníky na **společenskou událost**, která se koná v pražském divadle. Kulturní program je doplněn o občerstvení v podobě rautu. Cílem této akce je utužení dobrých vztahů s předními klienty společnosti.

4.3.6. Finanční analýza společnosti

V rámci analýzy poměrovými ukazateli se zaměříme na čtyři oblasti, a to na oblast aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti. Zdroji dat pro tuto analýzu byly účetní závěrky společnosti Multiplast z let 2010 až 2012 (viz Příloha č. 3).

Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability (viz Tab. 4. 6) naznačují, jakým způsobem využívá společnost vlastní prostředky nebo cizí kapitál. Pro Multiplast je charakteristické, že dává přednost financování svých aktivit z VK.

Tab. 4.6 Ukazatelé rentability v období 201 -2012

	Vzorec	2010	2011	2012
ROA	(2.1)	20,67%	14,68%	15,98%
ROE	(2.2)	29,47%	16,70%	16,37%
ROS	(2.3)	12,82%	8,09%	9,22%
ROC	(2.4)	11,79%	6,93%	8,10%

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Nejvyšší hodnoty dosáhl **ukazatel rentability celkových aktiv (ROA)** v roce 2010, a to zejména vlivem většího objemu ostatních provozních výnosů. V následujících letech je sice hodnota rentability vložených aktiv nižší, ale s přihlédnutím ke zmíněným provozním výnosům v roce 2010 lze celkově trend hodnotit jako stabilní.

Rovněž **výnosnost vlastního kapitálu (ROE)** byla nejvyšší roku 2010. Následně došlo ke skoro dvojnásobnému poklesu, což bylo jednak dáno poklesem EAT a dále zvyšováním podílu vlastního kapitálu na kapitálu celkovém. Klesající výnosnost „drahého“ VK není pro podnik žádoucí.

Obecně platí, že rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než rentabilita celkových aktiv. Tato podmínka je sice splněna, přesto by podnik mohl zvážit využití většího podílu cizích zdrojů k financování svých aktivit, což může mít za následek zvýšení ziskovosti vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb (ROS) nabývá ve všech sledovaných letech kladných hodnot, přičemž nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2010. Bylo to způsobeno tím, že EBIT byl v tomto roce nabyt svého maxima. V dalších letech došlo k mírnému poklesu provozního výsledku hospodaření, což ovlivnilo také rentabilitu tržeb.

Rentabilita nákladů (ROC) má velmi podobný průběh jako ukazatel ROS. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2010, kdy podnik dosáhl nejvyšší hodnoty čistého zisku za sledované období. V následujících dvou letech došlo jako u ostatních ukazatelů k mírnému snížení hodnot

Ukazatelé likvidity

Schopnost společnosti Multiplast splácet své krátkodobé závazky přibližuje Tab.4.7.

Tab. 4.7 Ukazatelé likvidity v období 2010 - 2012

	vzorec	2010	2011	2012
Běžná likvidita	(2.5)	2,16	3,06	4,59
Pohotová likvidita	(2.6)	1,47	2,01	2,90
Okamžitá likvidita	(2.7)	0,49	0,60	0,87
ČPK	(2.8)	40 090	49 188	61 871

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Běžná likvidita podniku se v roce 2010 pohybuje v rámci doporučených hodnot. V následujících 2 letech ale dosahuje hodnot poměrně vysokých, přičemž přesahuje doporučenou hranici (2,5 – 3), což ukazuje na vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku, ale také na neproduktivní využití vložených prostředků.

Pohotová likvidita je příznivá pro věřitele, ale zobrazuje stejný trend jako likvidita běžná a v roce 2011 a 2012 přesahuje doporučenou hranici 1 – 1,5. Velká část oběžných aktiv je vázána v pohotových prostředcích a nepřináší podniku žádný úrok.

Hodnoty **okamžité likvidity** logicky ukazují, že podnik by byl v případě potřeby rychle schopen uhradit své závazky z pohotových platebních prostředků. Podnik má dlouhodobě k dispozici ochranný finanční polštář (ČPK).

Ukazatelé aktivity

Jak efektivně hospodařila společnost Multiplast se svým majetkem naznačují ukazatele aktivity, které jsou zobrazeny v Tab. 4.8.

Tab. 4.8 Ukazatelé aktivity za období 2010 - 2012

	vzorec	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	(2.9)	1,61	1,82	1,73
Doba obratu aktiv	(2.10)	223,30	198,28	207,69
Obrat zásob	(2.11)	6,02	6,42	5,60
Doba obratu zásob	(2.12)	59,84	56,05	64,25
Doba obratu pohledávek	(2.13)	84,46	74,65	76,95
Doba obratu závazků	(2.14)	86,68	53,19	37,89

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Obrat celkových aktiv by dle Dluhošové (2010) měla přesahovat minimálně hodnotu 1,0. Podnik tuto podmínku splňuje ve všech sledovaných letech. Roku 2011 se aktiva přeměnila 1,82 krát na peníze. Ve stejném roce byla **doba obratu aktiv** nejkratší a činila 198,28 dní. Můžeme tedy říci, že podnik svůj majetek využívá efektivně.

Hodnoty **obratu zásob** ve sledovaném období vykazují mírně klesající trend. V roce 2011 dosáhl ukazatel svého maxima a zásoby byly průměrně 6,42 krát přeměněny na peníze. Této hodnotě odpovídá **doba obratu zásob**, jejíž výše odpovídala v tomto roce asi 56 dnům. V posledním roce sledovaného období se aktivita zásob snížila, změna však nebyla nijak razantní.

Doba obratu pohledávek byla nejnižší v roce 2011, kdy činila 74,65 dní. Ve sledovaném období je průměrná doba obratu pohledávek 78,7 dní, trend je relativně stabilní a nejsou zde vidět žádné výraznější výkyvy.

Doba obratu závazků vypovídá o platební morálce podniku, jež se ve sledovaném období zlepšuje. Z původních 86,68 dní v roce 2010 se snížila na 37,89 dní, což mírně překračuje nejkratší možnou dobu splatnosti přijatých faktur. Souhrnně pro dobu obratu

pohledávek a závazků je vhodné poukázat na fakt, že zatímco své závazky hradí podnik průměrně rychleji, pohledávky jsou inkasovány za relativně stejnou dobu. Tuto situaci však nelze označit jako jednoznačně negativní, jelikož je suma pohledávek přibližně dvakrát vyšší, než je tomu u závazků. Také z tohoto důvodu není výrazněji ohrožena solventnost podniku (pomineme-li velké množství pohotových prostředků na účtech).

Ukazatelé zadluženosti

Tyto ukazatele potvrzují preference konzervativního způsobu financování, které má společnost Multiplast. Zadlužení společnosti je velmi nízké (viz Tab.4.9).

Tab. 4.9 Ukazatele zadluženosti v období 2010 - 2012

	vzorec	2010	2011	2012
Podíl VK na aktivech	(2.15)	59,95%	71,54%	80,69%
Ukazatel celkové zadluženosti	(2.16)	39,75%	27,51%	18,82%
Ukazatel zadluženosti VK	(2.17)	66,31%	38,45%	23,32%
Úrokové krytí	(2.18)	878,05	622,38	15083,00

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dokumentů

Podíl vlastního kapitálu na aktivech signalizuje, že podnik financuje většinu aktiv z vlastních zdrojů, v roce 2012 dosáhl ukazatel hodnoty dokonce 80,69 %. Rostoucí trend ukazatele ve sledovaném období vypovídá o tom, že podnik preferuje finanční nezávislost a stabilitu.

Výsledky předchozího ukazatele naznačují, že **celková zadluženost** podniku bude nízká. Ukazatel má klesající tendenci, v roce 2012 dosáhl nejnižší hodnoty ve výši 18,82 % a vypovídá o nízkém riziku pro věřitele podniku.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu neboli míra zadluženosti vypovídá o tom, že financování na dluh dosáhlo nejvyšší hodnoty 66,31 % v roce 2010, ale postupně pokleslo na třetinu. Podle Dluhošové (2010) by měl být poměr cizích a vlastních zdrojů relativně vyrovnaný, ale v případě Multiplastu se skutečné hodnoty doporučeným vzdalují.

Hodnota **úrokového krytí** doplňuje ukazatele uvedení výše a potvrzuje, že podnik významnou měrou používá vlastní zdroje ke krytí majetku, a proto jsou úroky z využívání cizích zdrojů minimální. To se projevuje na výši ukazatele v roce 2012, který nabyl extrémní hodnoty 15 083. Podnik v tomto roce nevyužil žádných bankovních výpomocí a úvěrů.

Většina výše uvedených ukazatelů je větší či menší měrou ovlivněna konzervativním způsobem financování, jež TITAN-Multiplast uplatňuje. Z dostupných dat je patrné, že společnost výrazně zvyšuje podíl vlastního kapitálu, ke krytí svého majetku. Toto navyšování je důsledkem zvyšující se hodnoty zisku minulých let. Odborníci doporučují, aby nedocházelo k situaci, kdy jsou peněžní prostředky určeny pouze jak rezerva ke krytí - měly by mít výhodně investovány a přinášet tak výnosové úroky. V případě vybraného podniku je však důležité zdůraznit, že v příštích letech plánuje výraznou investici (výstavba haly, nákup strojů), a proto si své předešlé zisky jednoduše drží.

4.4. Smíšená analýza

Zástupcem smíšených analýz je analýza SWOT, která přibližuje slabé a silné stránky samotného podniku, příležitosti a ohrožení, které plynou z prostředí, ve kterém se podnik nachází.

4.4.1. Analýza SWOT

Základem této analýzy je určení hlavních faktorů, které odpovídají jednotlivých segmentům matice SWOT. Tuto matici představuje Tab. 4.10. Zdrojem informací pro sestavení matice a určení uvedených položek byly interní dokumenty společnosti a zjištění plynoucí z výsledků předešlých analýz.

Tab. 4.10 SWOT matice

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • technicko -poradenský servis • výhradní zastoupení Wegener • kvalita zboží • nabídka služeb • program RITA • špičkové technické vybavení • internetové stránky • finanční stabilita 	<ul style="list-style-type: none"> • absence market.odd. • špatná dostupnost v zimě • portfolio dodavatelů
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> • automobilový průmysl • nové technologie • bioplasty • rozšíření portfolia výr. a zb. • zahraniční trhy • reklama, veletrhy 	<ul style="list-style-type: none"> • neobnovitelné zdroje ropy • levná produkce z Asie • změna preferencí zákazníků • vývoj v průmyslu a stavebnictví

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Technicko-poradenský servis – v rámci servisu hledají členové obchodního týmu a techničtí poradci optimální řešení požadavků zákazníka – výběr materiálu, návrh a konstrukce prosklení technologických zařízení, detailní řešení prosklení staveb a projektů, cenová nabídka dle různých variant řešení apod. Komunikace se zákazníkem probíhá pomocí telefonních hovorů, emailů nebo osobních schůzek. Techničtí poradci jsou specialisty ve svém oboru s dostatkem zkušeností a profesionálním jednáním - je kladen důraz na individuální přístup ke každému zákazníkovi a jeho požadavkům. Technický poradce se může účastnit montáží a poskytnout tak odborný dohled (většinou u velkých zakázek). Jako součást poradenského servisu Multiplast pořádá bezplatné semináře zaměřené na montáže a chyby při aplikaci transparentních desek. Poradenství je zákazníkovi zprostředkováno také prostřednictvím návodů, tipů a instruktážních videí na internetových stránkách společnosti.

Výhradní zastoupení společnosti WEGENER International GmbH – TITAN-Multiplast je výhradním, tedy jediným, distributorem výrobků německé společnosti WEGENER pro Českou a Slovenskou republiku.⁵⁶ Tato přední německá společnost se zaměřuje na výrobu svařovacích strojů pro termoplastické materiály a příslušenství. Na zařízení WEGENER poskytuje Multiplast také záruční a pozáruční servis. Výhradní zastoupení je pro Multiplast zdrojem konkurenční výhody a dodává portfoliu společnosti exkluzivitu jak na Českém, tak Slovenském trhu.

Oficiální internetové stránky společnosti – od roku 2011 má společnost nové webové stránky. Tyto stránky mají moderní design vytvořený kombinací žluté, jasně modré, šedé a bílé barvy. Stránky jsou přehledné a poskytují zákazníkům informace o produktech a službách společnosti, e-shop, ale také aktuální nabídku zboží v akci a novinky o společnosti. U jednotlivých produktů nabízených na webových stránkách je uvedena dostupnost zboží (zda je skladem), výrobce, odpovědný technický poradce a kontakt na něj, informace o možnostech využití a úprav daného produktu, technické parametry, fotogalerie, odpovědi na nejčastější otázky a video. Ke stažení je u každého produktu ceník a také např. technický list, certifikáty (prohlášení o shodě, vlastnosti a kvalita dle požadovaných norem – např. hořlavost dle EN 13501).

⁵⁶ WEGENER INTERNATIONAL. *Representatives in Europe*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.wegenerwelding.de/EN/Contact/intern-Rep/Europa.html>

Nabídka služeb – spokojenost zákazníků je pro společnost velmi podstatná, proto se jim snaží nabídnout komplexní zákaznický servis. Kromě výše uvedeného technicko-poradenského servisu dále nabízí formátování a obrábění vybraného materiálu v moderním obráběcím centru, dopravu objednaného zboží po celé ČR do pěti pracovních dní za cenu manipulačního poplatku. Expedované zboží je pečlivě zabaleno, aby bylo sníženo riziko poškození při přepravě. Další službou je výpočet statiky plastových nádrží pomocí německého **programu RITA** od společnosti Röchling, který byl blíže popsán ve 4. kapitole, přesněji 4.3.1. Nehmotné zdroje.

Špičkové technické vybavení – obráběcí centrum je vybaveno moderními stroji, pracovními pomůckami a náradím (viz kapitola 4.3.3. Hmotné zdroje), které slouží např. k CNC frézování, soustružení, vrtání otvorů, lepení, svařování plastů, tepelnému tvarování a ohybu, frézování a leštění hran či formátování deskových a tyčových materiálů. V současné době společnost plánuje nákup dalších strojů jako laser, tvářečka a CNC stroj. Plně vybaveny jsou také oba sklady společnosti i administrativní zázemí společnosti.

Kvalita – společnost si zakládá na kvalitě nabízených produktů, služeb a vlastních výrobků a je také kritérium pro výběr dodavatelů. Ke každému produktu jsou na webových stránkách ke stažení certifikáty o kvalitě a splnění požadovaných norem. Samotná společnost se řídí Systémem managementu kvality a v dubnu 2014 získala certifikaci normy ISO 9001:2009.

Finanční stabilita – vedení společnosti zastává konzervativní způsob financování, a proto většinu svých aktivit kryje z vlastních zdrojů nebo se snaží využívat dotace Operačních programů EU a ČR, což ovlivňuje celkově nízkou zadluženost podniku. Příznivým faktem pro společnost je, že nebyla příliš vážně zasažena ekonomickou krizí a jako malý podnik toto období ustál.

Slabé stránky

Absence marketingového oddělení – TITAN-Multiplast je malou společností, pro takové podniky je typické, že marketingové aktivity jsou rozděleny většinou mezi majitele (ředitele) společnosti a vybrané zaměstnance (v našem případě vedoucí oddělení, kteří zároveň fungují jako techničtí poradci). Společnost se poměrně rychle vyvíjí a má mnoho plánů do budoucna, z tohoto hlediska by možná stálo za zvážení určení nebo najmutí zaměstnance, který by byl odpovědný za většinu marketingových aktivit společnosti.

Zhoršení dostupnosti areálu v zimních měsících – areál společnosti se nachází v odlehlejší části města Smržovka, které leží v blízkosti Jizerských hor. Problémem společnosti v zimních měsících je zhoršená dostupnost cest vedoucích do areálu společnosti, ale také cest na Jablonecku a Liberecku kvůli pravidelnému velkému množství sněhu a převážně kopcovitému terénu. Tyto podmínky ovlivňují především dobu dopravy vybraného zboží a materiálů k zákazníkům (dovoz za delší čas).

Portfolio dodavatelů – společnost má 8 významných dodavatelů, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Každý z dodavatelů dodává společnosti jiný druh zboží (není to tak, že by pro 1 druh zboží bylo možno využít např. 3 dodavatele z portfolia). Kritériem pro výběr těchto dodavatelů byla kromě obchodních podmínek především kvalita nabízených produktů. Za slabou stránku bychom mohli považovat velkou závislost firmy Multiplast na těchto dodavatelích a skutečnost, že společnost nemá vybrané náhradní dodavatele pro případ, že by některý ze současných dodavatelů nemohl splnit objednávku (např. náhlý krach dodavatele).

Příležitosti

Automobilový průmysl - společnost Multiplast v současné době uvažuje o výrobě plastových polotovarů určených pro automobilový průmysl, což představuje příležitost pro rozšíření portfolia vlastních výrobků a možnost uplatnit se na dalším trhu. Podíl plastů v moderní výrobě automobilů a karosářské oblasti neustále stoupá. V průměrném automobilu nalezneme zhruba 750 dílů z plastů.⁵⁷ Stále častější využití plastů v automobilovém průmyslu má logické vysvětlení - plasty jsou poměrně lehké, proto se z velké části podílejí na úspoře hmotnosti automobilů, a zároveň splňují bezpečnostní aspekty. Výhodou plastů, kromě mechanických a tepelných vlastností, je také jejich variabilita v oblasti tvarování, proto splňují řadu designových požadavků, dále jsou odolné proti korozi.

Nové technologie – společnost se nachází v odvětví, které se neustále vyvíjí. Na trhu se objevují nové trendy v oblasti výroby, úpravy či recyklace plastů, nové stroje nebo způsoby využití plastových materiálů a polotovarů. Přehled o nových trendech je pro podnik důležité, aby se mohl dopředu rozhodnout, o co by měl zájem a mohl počítat s případnou investicí a také, aby „nezaspal dobu“ a nepředběhla jej konkurence. Nyní společnost uvažuje o nové technologii zatahování dutinkových desek.

⁵⁷ JENTSCH, JIŘÍ. *PLASTY V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.jentsch.cz/plasty.htm>

Bioplasty – jsou materiály vyrobené z obnovitelných zdrojů – hlavní surovinou je biomasa (kukuřice, obilniny) a přírodní suroviny (celulóza), nejsou tedy závislé na ropě a příměsí z ní. Bioplasty se od klasických plastů se liší tím, že jsou díky svému složení biologicky odbouratelné – zkompostovatelné a využívají se jako biohumus a biokompost.⁵⁸ K výrobě bioplastů se využívají stejné technologie jako pro „normální“ plasty, jejich výroba je ale nákladná (drahé suroviny). Bioplasty jsou spojovány především s vhodností do potravinářského průmyslu (obalové materiály, přístroje, talíře, tácy), ale např. japonská automobilová společnost Toyota využívá bioplasty na některé díly do automobilů Prius a Raum (zároveň založila vlastní biotechnologickou společnost a do roku 2020 plánuje obsadit 2/3 trhu s bioplasty).⁵⁹ Pro Multiplast představují příležitost bioplasty z hlediska záměru začít vyrábět polotovary do automobilového průmyslu nebo z hlediska rozšíření portfolia zboží.

Rozšíření portfolia vlastních výrobků a zboží – společnost profituje především z prodeje zboží, které získá od svých zahraničních dodavatelů a jeho úpravách (formátování). Příležitostí pro podnik by bylo rozšíření portfolia vlastních výrobků (včetně plánu zaměřit se na automobilový průmysl). Vhodné by bylo zamyslet se nad zařazením produktů z nových materiálů, které jsou již dostupné na našem trhu (např. výrobky/polotovary z super-technopolymeru, pro který je specifické vyztužení skelnými vlákny, je vysoce odolný a má výborné mechanické vlastnosti).

Zahraníční trhy – podnik se nachází v severní části Libereckého kraje, který sousedí s Polskem a Německem. Vzdálenost mezi Smržovkou a polskými hranicemi je zhruba 25 km a německé hranice jsou vzdálené přibližně 50 km. Společnost by mohla využít blízkosti těchto zahraničních trhů a získat zde nové zákazníky.

Reklama a veletrhy- účast na veletrzích v České republice či zahraničí nabízí společností propagaci svých produktů, získat nové klienty, dodavatele nebo důležité kontakty. Také poskytují přehled o tom, co nabízí konkurence. Za příležitost bychom mohli považovat také využití reklamy na internetu.

⁵⁸ JIRÍ DLUHOŠ. *EKOPLASTY - INFORMACE O BIOPLASTU PLA*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.eko-plasty.cz/bioplasty-pla/>

⁵⁹ GREEN PLANET INVESTMENT S.R.O. *BIOPLAST*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.bioplaneta.cz/bioplast.html>

Ohrožení

Neobnovitelné přírodní zdroje ropy – ropa patří mezi jeden z neobnovitelných přírodních zdrojů energie. Využívá se k výrobě paliva (nafta, benzín), hnojiv, pesticidů, léků a také slouží jako surovina pro výrobu plastů. Zásoby ropy se při současné spotřebě odhadují zhruba na 30 – 60 let a s jejím úbytkem se předpokládá i zvyšování ceny za barel.⁶⁰ Současná cena ropy se pohybuje okolo 109 USD za barel.⁶¹ Zvyšování cen ropy by pro podnik v budoucnu mohlo znamenat rostoucí náklady na nákup zboží od dodavatelů a na vlastní výrobu plastových polotovarů. Z hlediska budoucí predikce je potřeba, aby podnik začal sledovat alternativní způsoby výroby plastů, které nejsou závislé na ropě jako základní surovině a v případě vyčerpání zásob ropy (nebo nařízení o omezeném využívání ropy) byl schopen rychle reagovat a zařadit do své nabídky alternativní produkty.

Změna preferencí zákazníků – klienty společnosti jsou stavební a průmyslové podniky, ale také drobní odběratelé. Například ve stavebnictví mají plasty široké uplatnění při stavbě domů (zasklení balkonů, teras, světlíky atd.) a pro zákazníky je moderním prvkem i u rodinných domů. V současné době ale začínáme sledovat zájem o dřevostavby, nízkoenergetické domy, domy z přírodních materiálů (slámové, hliněné), u kterých se využívá převážně dřevo a další přírodní materiály (např. kámen). Roli zde hraje také rostoucí zájem o ekologii. Tyto faktory by mohly vést ke změně preferencí zákazníků, respektive odběratelů jako jsou stavební firmy. Z hlediska průmyslu by preference odběratelů mohly změnit nové materiály, které se postupně vyvíjí nebo které společnost nemá k dispozici (např. super-technopolymer nebo nové druhy termoplastů).

Levná produkce z asijských zemí – pro asijské země je typické, že díky levné pracovní síle (nebo občas i technologiím) jsou jejich náklady na výrobu nižší, a proto jsou např. evropskému trhu nabídnout zboží za nižší ceny. Příkladem mohou být levné polykarbonátové desky, respektive skleníky, které jsou jimi prosklené. Tyto skleníky od „no name“ výrobců se ve velkém měřítku objevily na českém trhu v roce 2013⁶² a jsou vyrobeny dle asijských parametrů (evropské polykarbonáty jsou vyrobeny ze 100% nových surovin a záruční lhůta je 10 let, zatímco dle asijských parametrů je polykarbonát tvořen až 80 %

⁶⁰ VÁCLAV CÍLEK A MARTIN KAŠÍK. *ODHAD ZÁSOB ROPY* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.national-geographic.cz/detail/kdy-dojde-ropa-v-optimisticke-verzi-za-60-let-a-v-pesimisticke-3737/>

⁶¹ KURZY. *AKTUÁLNÍ CENY ROPY* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/>

⁶² LANIT PLAST. *NEKVALITNÍ SKLENÍKY* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.lanitplast.com/nekvalitni-skleniky-od-asijskych-vyrobcu.html>

cizorodých plastů nebo recyklovaného polykarbonátu a záruka je zhruba 3 roky, po 2 letech materiál začíná žloutnout a je méně odolný). Problémem levného polykarbonátu a výrobků z Asie je jejich špatná rozeznatelnost od značkových produktů a mnoho zákazníků (odběratelů) ovlivněno cenou dá těmto výrobkům přednost.

Vývoj v průmyslu a stavebnictví – segment **stavebnictví** již několik prochází krizí, odvětví je ovlivněno recesí, nedostatkem státních i soukromých zakázek a stavebním firmám klesají obraty, zisky a propouští zaměstnance. Mírné zlepšení se předpokládá nejdříve v roce 2015 (viz kapitola 4.1.2. Ekonomické faktory), ale oživení nebude nijak závratné a nevyrovná poklesy z minulých let.⁶³ Ke zlepšení situace by mohlo mírně přispět znovuootevření programu Zelená úsporám nebo plánovaná výstavba silnic a dálnic.⁶⁴ Pro průmysl jsou předpovědi pozitivnější a počátkem letošního roku průmyslová produkce mírně rostla.

⁶³ JAN BENEŠ. *Oživení stavebnictví v EU*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/ekonomikavevrobe/_zprava/oziveni-stavebnictvi-v-eu-prijde-nejdrive-v-roce-2015-cr-patri-mezi-zeme-s-nejhorsi-prognozou--1229196

⁶⁴ŘSD. *Plánovaná výstavba 2014*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.rsd.cz/doc/Informacni-servis/planovana-vystavba-silnic-a-dalnic-v-roce-2014>

5. NÁVRH STRATEGIE NA ZÁKLADĚ POUŽITÝCH METOD

Tato kapitola se bude zabývat návrhem, respektive doporučením, jakou strategii by společnost Multiplast mohla zvolit na základě výsledků vybraných a použitých analýz. V praktické části této diplomové práce byla využita analýza PEST, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, finanční analýza a analýza SWOT. Výsledky těchto analýz budou krátce shrnuty rovněž v této kapitole.

SWOT analýza je pro doporučení strategie podniku velmi důležitá, protože zohledňuje podnik samotný i vlivy okolí, ve kterém se nachází. Jak bylo uvedeno v kapitole 2.6.2., SWOT analýza nastíní podniku, jakým směrem by se měl vydat, proto při doporučení pro Multiplast budeme vycházet hlavně z výsledků této analýzy, přičemž nejvýraznější faktory ostatních provedených analýz budou ve SWOT analýze a následných doporučeních zohledněny také.

5.1. Shrnutí výsledků použitých analýz

Výsledky analýzy PEST ukazují, že z faktorů makroprostředí na podnik působí situace ve stavebnictví a průmyslu, kde působí převážná klientela společnosti Multiplast, což má vliv na počet zakázek a výši tržeb společnosti. Na Multiplast má vliv také oslabení české koruny, protože nákup zboží od zahraničních dodavatelů je nákladnější. Dále se ukazuje, že vzhledem k nedostatku potřebně kvalifikovaných osob by podnik mohl mít v budoucnu problém sehnat nové zaměstnance do výroby a pro úpravu plastů.

Porterova analýza sil ukázala velkou vyjednávací sílu především zahraničních dodavatelů, která spočívá ve výrobě kvalitního zboží a snaze společnosti nabídnout zákazníkům zboží, které je našemu trhu exkluzivní. Zároveň naznačuje závislost společnosti na těchto dodavatelích, proto by bylo vhodné rozšíření portfolia dodavatelů nebo i vlastních výrobků, aby se tato závislost snížila. Vysoké je také riziko vstupu nových konkurentů do odvětví, přičemž současná situace na poli konkurentů je přiměřená a neprojevují se zde extrémní boje o zákazníky. Hrozba substitutů závisí především na preferencích zákazníků, ale v podstatě není nijak velká. Vyjednávací síla zákazníků je poměrně nízká, společnost má několik významných klientů, ale také velký počet zákazníků po celé ČR. Vhodné je dodat, že společnost si zakládá na partnerských vztazích mezi svými dodavateli i zákazníky.

Pro interní analýzu byla využita analýza finanční a analýza interních zdrojů společnosti. Analýza interních zdrojů ukázala, že společnost je na malý podnik dobře

vybavena z hlediska hmotných zdrojů i nehmotných zdrojů. Výsledky finanční analýzy ukázaly, že společnost není ztrátová a i v období vyrovnávání se s krizí se společnosti vedlo dobře. Vedení společnosti je zastáncem konzervativního způsobu financování a na krytí aktivit podniku ve větší míře využívá vlastní kapitál. Klienti společnosti platí své závazky pravidelně a včas. Multiplast můžeme označit za finančně stabilní společnost.

5.2.Strategie na základě výsledků SWOT analýzy

V předchozí kapitole je uvedena Tab. 4.10, která zobrazuje výčet identifikovaných slabých a silných stránek, ohrožení a příležitostí pro společnost Multiplast. Abychom mohli určit, která strategie ze SWOT analýzy je pro společnost vhodná, byly jednotlivé faktory ohodnoceny pomocí bodů a vah: ⁶⁵

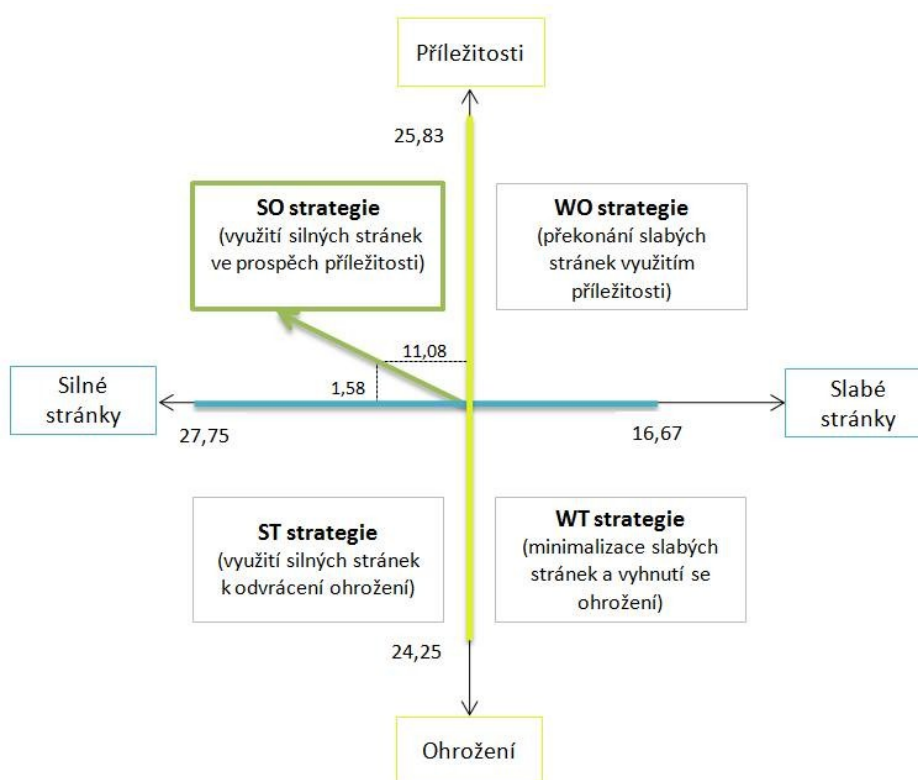
- body byly udělovány v rozmezí od 1 do 10,
- váhy byly hodnoceny škálou od 1 do 7 (čím vyšší číslo, tím větší významnost pro úspěch v odvětví),
- následně byly body a váhy u jednotlivých položek vynásobeny a dále byla provedena suma těchto součinů v rámci segmentu,
- z důvodu nestejného počtu položek u jednotlivých segmentů byly zjištěny průměrné hodnoty za tyto segmenty.

Podle toho, který ze segmentů převažuje (má vyšší výsledek) určíme, jaká strategie by byla pro společnost Multiplast nejvhodnější. Přehled jednotlivých položek SWOT analýzy a jejich hodnocení uvádí Příloha č. 4.

Jak ukazuje graf 4.4, v případě vybrané společnosti převažují silné stránky (S) a příležitosti (O), následují ohrožení (T) a slabé stránky (W). Na základě výsledků můžeme společnosti doporučit „**Strategii SO - využití**“.

⁶⁵ Existuje mnoho způsobů pro ohodnocení položek SWOT analýzy a následné vyhodnocení. Pro účely práce bylo vybráno bodování od 1 -10 a škála v rozmezí 1 – 7, protože svou rozmanitostí poskytují možnost přesnějšího hodnocení jednotlivých položek.

Graf 4.4 Volba strategie na základě výsledků SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování na základě ohodnocení faktorů matice SWOT

5.2.1. Strategie SO – strategie využití

Z této strategie, která se také označuje jako růstově orientovaná, pro společnost Multiplast vyplývá, že by se vedení společnosti mělo zaměřit na využití příležitostí, které se nabízejí. Rozhodnutí využít příležitostí má být podpořeno dostatkem silných stránek, tedy tím, v čem společnost vyniká a je silná. V případě firmy Multiplast znamená využití příležitostí především rozšíření portfolia prodávaných plastů, vlastních výrobků a služeb, odlišení se od konkurence, získání nových klientů, což by ovlivnilo i růst tržního podílu.

Společnost by se měla zaměřit na **rozšíření portfolia zboží o vlastní plastové polotovary pro užití v automobilovém průmyslu**. Automobilový průmysl ČR představuje jedno z nejrozvinutějších automobilových odvětví v regionu střední a východní Evropy.⁶⁶ V roce 2013 se na našem území vyrobilo přibližně 1 134 tisíc kusů motorových vozidel.⁶⁷ Mezi hlavní výrobce automobilů v ČR patří např. Škoda, Hyundai, TPCA, Kaipan, Tatra,

⁶⁶ CZECH INVEST. *Automobilový průmysl* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>

⁶⁷ SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#GRAFVYROBA>

Avia Ashok Leyland, Iris Bus Iveco, SOR Libchavy, Jawa a.s. a Blata.⁶⁴ Tito výrobci představují pro Multiplast potenciální zákazníky, na které by se společnost mohla zaměřit a nabídnout jim spolupráci v rámci dodávek plastových polotovarů. Vhodným spojením by bylo navázání spolupráce s výrobcem sportovních kabrioletů Kaipan, který sídlí ve stejném městě jako společnost Multiplast nebo se ŠKODA AUTO, která se nachází v nedaleké Mladé Boleslavi. Multiplast o této příležitosti ví a plánuje se na ni postupně zaměřit. Také z tohoto důvodu probíhá stavba nové haly a je vybíráno nové technické vybavení, které chce společnost pořídit. Společnost by tedy měla mít potřebné technické vybavení, technologie i kvalifikované zaměstnance.

Reklama a častější účast na veletrzích je způsob, jak by se společnost dostala více do povědomí veřejnosti (drobní zákazníci i firmy), tedy potenciálních **nových klientů** a tedy také způsob, jak **zvýšit svůj podíl na trhu**. Vhodnou formou reklamy by byla inzerce v tematicky zaměřených periodikách - časopisech, ze kterých by se o společnosti dověděl vybraný segment zákazníků. Příkladem takového časopisu by mohl být Technický týdeník, Časopis stavebnictví, měsíčník Stavebnictví a interiér, MM Průmyslové spektrum nebo Plasty a kaučuk (např. v tomto časopise vychází placená inzerce od 1 500 Kč po 24 000 Kč).⁶⁸ Další možností je využití reklamy na internetu formou bannerů (reklamních proužků/obrázků). Veletrhy by byly pro podnik prospěšné nejen jako způsob propagace, ale také z hlediska získání **nových kontaktů, přehledu o konkurenci** nebo **vhodných dodavatelích**. Zmapování vhodných dodavatelů by společnosti pomohlo rychleji reagovat v případě, že se najednou nemohla spolehnout na současné dodavatele (viz slabé stránky společnosti – portfolio dodavatelů).

Společnost by měla využít **blízkosti polského a německého trhu** a pokusit se alespoň v pohraničí získat nové klienty. Na těchto trzích je velká konkurence, obzvláště v Německu, ale Multiplast nabízí **komplexní služby a kvalitní zboží** (splňující evropské normy), které by mohly najít zájemce. Zakázky na zahraničních trzích by měly příznivý vliv také na jméno společnosti. Jazykové bariéry by rozšíření na zahraniční trhy nebránily, protože každý z vedoucích oddělení / technických poradců a obchodních zástupců umí plynule minimálně jeden cizí jazyk (AJ/ NJ).

⁶⁸ ČERMÁK, Roman. *Plasty a kaučuk*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.plastyakaucuk.cz/>

Z dlouhodobého hlediska by společnost měla uvažovat o zařazení **bioplastů** a vhodných polotovarů z nich do své nabídky. Rozšíření portfolia nabízených produktů se jeví vhodnější než vlastní výroba bioplastových polotovarů. Podnik by měl k dispozici potřebné technologie (bioplasty se vyrábí pomocí stejných strojů), ale z hlediska nákladů je potřebná biomasa jako základní surovina příliš drahá. Postupně zvyšující se zájem bioplasty a jejich výhody je předurčen rostoucí cenou ropy jako neobnovitelného zdroje (viz ohrožení) a zájmem o životní prostředí. Z krátkodobého hlediska by bylo vhodné nabídku zboží rozšířit o polotovary ze **super-technopolymeru**, který představuje novinku na trhu.

Užívání **nových technologií** představuje pro podnik šanci, jak získat nové klienty a jak se odlišit od konkurence - základní nabídka služeb konkurentů na trhu je obdobná (podobný sortiment zboží ale od jiných výrobců, doprovodné služby jako formátování, obrábění, doprava, poradenství). Multiplast je finančně stabilní společnost, která je pro své investice schopna sehnat dostatek prostředků (např. nerozdělovat zisk), požádat o příspěvek z příslušného dotačního programu nebo získat úvěr (vedení podniku nicméně preferuje nízkou zadluženost), proto jsou možnosti investic do nových technologií reálné. V současné době uvažuje společnost o zařazení nové technologie na úpravu dutinkových polykarbonátových desek, čímž by rozšířila nabídku služeb a odlišila se od konkurence, protože tato technologie není na našem trhu obvyklá.

Ve výsledcích SWOT analýzy pro společnost převažovaly především silné stránky a příležitosti, ovšem velkou míru představovala i **ohrožení**. Jedním z ohrožení byla i **změna preferencí zákazníků**. Přání a spokojenost svých klientů Multiplast mapuje prostřednictvím osobního kontaktu s klienty. Vedení společnosti by mohlo zvážit najmutí nového zaměstnance nebo pověřit někoho ze současných zaměstnanců, který by měl na starost převážně marketingové aktivity jako výzkum preferencí zákazníků, informace o tržním podílu společnosti, tvorbu cenové nabídky, reklamu formou inzerce nebo zajišťování veletrhů nebo zajištění programu pro významné klienty, kteří jsou společností občas pozváni. Je zde také možnost využití externích služeb (outsourcing) marketingových agentur nebo přijmutí stážisty např. prostřednictvím programu Stáže pro mladé II nebo Stáže ve firmách II.

Vliv na úspěch společnosti mají samozřejmě i obory, ve kterých působí klienti společnosti – **stavebnictví a průmysl**. Vzhledem k pomalému překonávání následků krize v těchto oborech je pro Multiplast důležité udržet si svou klientelu, která se bude ke

společnosti vracet. To znamená starat se o dobré vztahy se zákazníky, poskytovat stále kvalitní zboží a servis.

Dovoz levných plastů z Asie společnost příliš ovlivnit nemůže, může ovšem částečně ovlivnit potenciální zákazníky a současné klienty, respektive jejich rozhodnutí koupit tyto nekvalitní produkty například pomocí více viditelné osvěty na webových stránkách a nastínění nevýhod těchto produktů.

5.2.2. Kritéria zvolené strategie

Vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost jsou tři kritéria, kterými bychom se měli řídit při výběru optimální strategie.

Strategie byla doporučena na základě výsledků provedených analýz a je zaměřena na využití klíčových schopností společnosti a příležitostí podniku se snahou eliminovat slabé stránky a ohrožení, proto se domnívám, že je splněno **kritérium vhodnosti**.

Vzhledem k tomu, že doporučená strategie se odvíjí od možností, nad kterými společnost již uvažuje (nová technologie, orientace na automobilový průmysl) a opatření plynoucí ze strategie nebudou mít vliv např. na propouštění zaměstnanců a nebudou ohroženy zájmy ostatních stakeholders, je splněno také **kritérium přijatelnosti**.

Z hlediska **uskutečnitelnosti** strategie byl brán ohled na technologie, které má společnost k dispozici nebo má v plánu pořídit, technické vybavení a schopnosti zaměstnanců, na finanční možnosti společnosti (využití VK, dotace, úvěr). Vzhledem k tomu, že Multiplast se řadí mezi malé podniky, je vhodné, aby vedení k jednotlivým bodům doporučované strategie přistupovalo postupně vzhledem k případným rozpočtovým omezením, nutným rezervám apod. (nerealizovat vstup na zahraniční trhy a do oblasti automobilového průmyslu zároveň).

6. ZÁVĚR

Strategické řízení a správně zvolená strategie jsou faktory, které v dnešní době mají zásadní vliv na přežití podniku. Strategické řízení pomáhá managementu z dlouhodobého hlediska dopředu reagovat, respektive se alespoň částečně připravit, na možné hrozby a příležitosti nebo být lepší než ostatní.

Stanoveným cílem diplomové práce bylo provést strategickou analýzu vybrané společnosti pomocí zvolených metod a na základě jejich výsledků doporučit společnosti strategii, kterou by se mohl vydat.

První část práce měla sloužit jako teoretický základ pro praktickou aplikaci strategické analýzy. Nejprve byla teoretická část věnována vysvětlení pojmům strategie, vize, poslání, cíle a strategické řízení, které je pro společnost potřebné z hlediska dlouhodobého směřování. Dále byla teoretická část zaměřená právě na strategickou analýzu, která slouží jako podstatný zdroj informací pro volbu strategie. Jednotlivé části strategické analýzy a jim přiřazené metody se odvíjí od prostředí, které je zkoumáno. Mezi tyto prostředí patří makroprostředí, mikroprostředí a interní prostředí zkoumaného podniku. Protože cílem práce bylo doporučit společnosti strategii, byly v teoretické části popsány i různé druhy strategií a kritéria, která by optimální strategie měla splňovat.

Ve třetí kapitole byla představena vybraná společnost. Podnikatelským subjektem, který byl podroben zkoumání, se stal jeden z největších dodavatelů plastových polotovarů pro oblast stavebnictví a průmyslu TITAN-Multiplast s.r.o.

Čtvrtá kapitola byla zaměřena na praktické provedení strategické analýzy společnosti a aplikaci vybraných analýz. Pro zmapování vlivů makroprostředí, které na společnost působí a které nemůže Multiplast ovlivnit, byla použita analýza PEST. Tato analýza popsala politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které jsou spjaté se společností. Mikroprostředí můžeme označit také jako oborové okolí podniku, pro jehož analýzu byl využit model pěti konkurenčních sil od M. Portera. Jednotlivé síly působící v mikroprostředí na podnik byly popsány a následně ohodnoceny body od 1 do 5. Přehled o hospodaření společnosti a o zdrojích podniku poskytla interní analýza zastoupená analýzou finanční a přehledem hmotných a nehmotných zdrojů podniku, marketingových faktorů a výroby. Poslední aplikovanou metodou se stala analýza SWOT, která zohledňuje vnitřní, tak vnější okolí podniku, a poukazuje na silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a ohrožení.

SWOT analýzou se zabývá i kapitola pátá, jelikož výsledky SWOT analýzy sloužily jako hlavní východisko pro určení navrhované strategie. U společnosti Multiplast převažovaly silné stránky a příležitosti, na základě tohoto zjištění a s ohledem na výsledky předchozích analýz byla společnosti doporučena strategie SO, tedy využití.

Strategická analýza společnosti TITAN-Multiplast ukázala, že se jedná o perspektivní a finančně stabilní podnik. Společnost se řídí systémem managementu kvality a její vize a poslání jsou orientovány na zákazníka a poskytování kvalitních výrobků a služeb. Cílem společnosti pro rok 2014 bylo získat certifikaci ISO 9001:2009, dle tohoto cíle se také odvíjel přístup společnosti k řešení problémů a slabých míst – pokud se objevil problém, odpovědný pracovník se jej snažil odstranit nebo a problémům předcházet, zároveň pravidelně probíhá interní audit a vyhodnocování efektivnosti aktivit. Tento přístup společnosti ve velké míře ovlivnil a eliminoval výskyt slabých stránek a podpořil počet stránek silných. Společnosti se nabízí několik příležitostí, jejichž úspěšné využití by podniku upevnilo postavení na trhu, zvýšilo tržní podíl a rozšířilo počet klientů. Záleží však na podniku, jakým způsobem tyto příležitosti využije, a zda bude zároveň schopen udržet kvalitu nabízených služeb, zboží a dobré vztahy s dodavateli i klienty.

Seznam použité literatury

a) knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENSOUSSAN, Babette E and Craig S FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, c2013. ISBN 978-013-3101-027.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Oldřich VYKYPĚL. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MINTZBERG, Henry. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 2. vyd. Harlow: Pearson Education, 2003. ISBN 0-273-65120X.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

WHITTINGTON, Richard. *What is Strategy – and does it matter?* 2. vyd. London: Cengage Learning EMEA, 2001. ISBN 978-1-89152-377-8.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

b) elektronické zdroje a ostatní

ETYMOLOGICKÝ SLOVNÍK. *Původ slova strategie* [online]. [25. 1. 2014]. Dostupné z: http://www.etymonline.com/index.php?term=strategy&allowed_in_frame=0

HÁLEK, Vítězslav. *Matice BCG*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/obrazky/03_matice_bcg.jpg

TVORBA LOGA. *Titan-Multiplast logo*. [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.tvorbaloga.cz/reference/titan-multiplast/>

TITAN-MULTIPLAST. *Kontaktní údaje*. [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.titan-multiplast.cz/kontakt/kontaktni-udaje/>

ŠTIKY ČESKÉHO BYZNYSU 2009. [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.stiky.cz/vysledky/rok-2009>

ONDŘEJ MATOUŠEK. *Politická stabilita v česku* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhorsi-z-cele-eu>

MFČR. *Vysoké hodnocení ČR* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2013/moodys-potvrdila-vysoke-hodnoceni-ceske-13576>

ŘEZNÍČEK, Jiří. *Technor* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/737063-csn-en-14388_4_75945.html

ŘEZNÍČEK, Jiří. *Technor* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/700595-csn-en-356_4_60147.html

ČSN EN 1063 (700594) [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://shop.normy.biz/detail/59664>

STANAG. *Oprava českého obranného standardu*. [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: http://www.oos.army.cz/cos/cos/999921_opr1.pdf

DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG. *DVS 2205* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.enviropipes.com.au/index.php/tanks-and-man-holes/standards/dvs-2205>

ŘEZNÍČEK, Jiří. *Technor*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/730860-csn-en-13501-1_4_79007.html

ŘEZNÍČEK, Jiří. *Technor*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/730865-csn-73-0865_4_31056.html

ČSÚ. *Vývoj ekonomiky ČR 2013*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA2/\\$File/110913q4a01%20po%20%C3%BAprav%C4%9B.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/9E0022BAA2/$File/110913q4a01%20po%20%C3%BAprav%C4%9B.pdf)

ČNB. *Prognóza hdp*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/#HDP

MPO. *Vývoj průmyslu v roce 2013*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/app/content/files/dokumenty/Vyvoj-prumyslu-v-roce-2013_k-081013.pdf

ČSÚ. *Průmysl zaznamenal růst*. <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prumysl-zaznamenal-v-unoru-rust-pres-sest-procent-49043.html>

VÝVOJ TRŽEB VE STAVEBNICTVÍ V ČR. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

MONIKA HRUŠKOVÁ. *Stavebnictví se letos z krize nedostane* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/stavebnictvi-se-letos-z-krize-nedostane-lepsi-bude-az-rok-2015/>

KURZY. *Nezaměstnanost*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

TUL. *Produkce plastů*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/stud_materialy/tzn/c1/ZPL1.pdf

ČT, ČT24. *Analytici vidí rok 2014 optimisticky*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/256409-analytici-vidi-rok-2014-optimisticky-ekonomika-cr-poroste/>

MFCR. *Makroekonomická predikce leden 2014*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

ČT, ČT24. *Analytici vidí rok 2014 optimisticky*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/256409-analytici-vidi-rok-2014-optimisticky-ekonomika-cr-poroste/>

ČNB. *Měnový kurz jako nástroj cenové politiky*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html

ČSÚ. *Obyvatelstvo*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide

CSÚ. *Pohyb obyvatelstva*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby032114.docx>

INFOABSOLVENT. *Potřebné profese a obory*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-10/Profese-a-obory-ktete-zamestnavatele-potrebuji/26>

ONDŘEJ VRBA. *Mladí bez práce*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/mladi-bez-prace-problem-i-v-cesku-skoly-je-nepripravi-firmy-se-jich-boji-991340>

BIOPLANETA. *CO JE BIOPLAST?* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.bioplaneta.cz/bioplast.html>

VÝROBA PLASTOVÝCH A PRYŽOVÝCH VÝROBKŮ [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/pryze.html>

TECHNICKÝ TÝDENÍK. *CNC INVEST* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/cnc-invest-predstavuje-novinky-svetovych-vyrobcu-obrabecich-stroju_21318.html

SPOLEČNOST POLYCASA. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.polycasa.com/>

SPOLEČNOST ARLA PLAST. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.arlaplast.com/en>

SPOLEČNOST ALLPLAST. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.allplast.nl/>

SPOLEČNOST LIMES. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.limes.cz/>

SPOLEČNOST EVONIK. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://corporate.evonik.com/en/Pages/default.aspx>

Odhad na základě registrovaných prodejců plastových polotovarů [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/?geo=0&q=prodej+plastov%C3%BDch+polotovar%C5%AF&page=14>

SPOLEČNOST ZENIT. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.zenit.cz/o-spolecnosti/>

SPOLEČNOST LANITPLAST. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.lanitplast.cz/data/soubory/ceniky/16-MOC-lanitplast-sluzby.pdf>

SPOLEČNOST DEKTRADE. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://dektrade.cz/>

Nabídka parapetů. [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.nejlevnejsi-parapety.cz/drevotriskove-parapety/>

MLADÁ FRONTA. *Skleníky z plastu* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://hobby.idnes.cz/sklenik-z-plastu-se-vyplati-vytapet-useprite-az-polovinu-nakladu-1ca-/hobby-zahrada.aspx?c=A111027_132629_hobby-zahrada_mot

ŠTRAUCHOVÁ, Zdenka. *Hzs libereckého kraje.* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.pozary.cz/clanek/67079-protihlukova-stena-vzdorovala-hasicum-pouhych-30-sekund-prunik-usnadnila-retezova-motorova-pila/>

ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.rsd.cz/doc/Technicke-predpisy/Ochrana-zivotniho-prostredi/ochrana-pruhlednych-protihlukovych-sten-pred-stretem-s-leticimi-ptaky>

JV5P MARKETING S.R.O. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.e-nisa.cz/cs/maskot-jested-liberec.html>

SPOLEČNOST ROECHLING. *RITA.* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: [http://www.roechling.com/en/high-performance-plastics/services/rita3-software-for-tank-building.html?tx_sbtabs_pi1\[tab\]=522](http://www.roechling.com/en/high-performance-plastics/services/rita3-software-for-tank-building.html?tx_sbtabs_pi1[tab]=522)

PRACOVNÍ PRÁVO. *Školení zaměstnanců.* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pracovni-pravo/povinna-skoleni-zamestnancu.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *OPPI.* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/>

DAŇKOVÁ, Dana. *Home.* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://bydleni.tiscali.cz/bydleni/rekonstrukce-bytu/zmena-dispozic-interieru-pomoci-lehkych-pricek.html>

NAŠE KRÁSNÁ ZAHRADA. *Pařeniště.* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.garten.cz/a/cz/7934-pareniste-vyuziti-po-cely-rok/>

ŠTRAUCHOVÁ, Zdenka. *Hzs libereckého kraje*. [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://www.hzslk.cz/55.4022-protihlukova-stena-vzdorovala-hasicum-pouhych-30-sekund.html>

WEGENER INTERNATIONAL. *Representatives in europe*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.wegenerwelding.de/EN/Contact/intern-Repre/Europa.html>

JENTSCH, Jiří. *Plasty v automobilovém průmyslu*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.jentsch.cz/plasty.htm>

DLUHOŠ, Jiří. *Ekoplasty - informace o bioplastu pla*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.eko-plasty.cz/bioplasty-pla/>

GREEN PLANET INVESTMENT S.R.O. *Bioplast*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.bioplaneta.cz/bioplast.html>

CÍLEK, Václav a Martin KAŠÍK. *Odhad zásob ropy*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.national-geographic.cz/detail/kdy-dojde-ropa-v-optimisticke-verzi-za-60-let-a-v-pesimisticke-3737/>

KURZY. *Aktuální ceny ropy*. [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/>

LANIT PLAST. *Nekvalitní skleníky*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.lanitplast.com/nekvalitni-skleniky-od-asijskych-vyrobcu.html>

BENEŠ, Jan. *Oživení stavebnictví v eu*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/ekonomikavevrobe/_zprava/oziveni-stavebnictvi-v-eu-prijde-nejdrive-v-roce-2015-cr-patri-mezi-zeme-s-nejhors-prognou--1229196

ŘSD. *Plánovaná výstavba 2014*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.rsd.cz/doc/Informacni-servis/planovana-vystavba-silnic-a-dalnic-v-roce-2014>

CZECH INVEST. *Automobilový průmysl*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>

SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#GRAFVYROBA>

ČERMÁK, Roman. *Plasty a kaučuk*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.plastyakaucuk.cz/>

Seznam zkratk

BCG	Boston Consulting Group
CN	Celkové náklady
CNC	Computer Numerical Control
CRM	Customer Relationship Management
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSN	Česká technická norma
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DHNM	Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes)
EAT	Zisk po zdanění (Earnings after Taxes)
EU	Evropská Unie
EN	Evropská norma
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
NATO	Severoatlantická obranná aliance

OPPI	Operační program Podnikání a inovace
PE	Polyethylen
PET-G	Amorfní kopolyester
PP-C	Polypropylen kopolymer
PP-H	Polypropylen homopolymer
PVC	Polyvinylchlorid
PVDF	Polyvinylidenfluorid
ROA	Rentabilita celkových aktiv (Return on Assets)
ROC	Rentabilita nákladů (Return on Costs)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	Rentabilita tržeb (Return on Sales)
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic
STANAG	Standardization Agreement
SŽDC	Správa železničních dopravních cest
USD	Americký dolar
VK	Vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: **Cíle kvality pro období 2013 - 2014**

Příloha č. 2: **Kompletní nabídka produktů (plastových polotovarů)**

Příloha č. 3: **Vybrané položky rozvahy a VZZ užívané ve finanční analýze**

Příloha č. 4: **Ohodnocené položky ve SWOT analýze**

Přílohy

Příloha č. 1: Cíle kvality pro období 2013 - 2014



Cíle kvality společnosti TITAN-Multiplast s.r.o. pro období 2013-2014

V souvislosti s přípravou dokumentace systému managementu kvality a s jeho zaváděním do realizace u společnosti TITAN-Multiplast s.r.o., vyhlašuje pro období let 2013 a 2014 ředitel společnosti následující cíle kvality:

- 1) Zpracovat dokumentaci systému managementu kvality společnosti podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001: 2009 s využitím všech dosud ve společnosti užívaných dokumentů a záznamů, které odpovídají požadavkům uvedené normy na řízení procesů.

Termín: zpracovat v návrhu do konce září 2013 a vydat s účinností od 1. ledna 2014

Zodpovídá: Ing. Lukáš Horn, jednatel společnosti,
představitel managementu pro kvalitu (dále jen PMK)

- 2) Podle dokumentace systému managementu kvality společnosti postupně zavádět její požadavky, postupy, dokumenty a záznamy až do dosažení úplné realizace systému ve společnosti.

Termín: průběžně do konce roku 2013

Zodpovídá: Ing. Lukáš Horn, jednatel společnosti
představitel managementu pro kvalitu

- 3) Úspěšně absolvovat certifikační řízení podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001: 2009 u akreditovaného certifikačního orgánu.

Termín: do konce pololetí 2014

Zodpovídá: Ing. Lukáš Horn, jednatel společnosti
představitel managementu pro kvalitu

Dílčí zodpovědnosti : vedoucí pracovníci obchodních oddělení
vedoucí výroby a logistiky
metrolog
interní auditoři

Smržovka, 1. srpna 2013

.....
Ing. Lukáš Horn,
představitel managementu pro kvalitu

Příloha č.2: **Kompletní nabídka produktů (plastových polotovarů)**

Oblast a využití polotovarů	Polotovar	
STAVEBNICTVÍ		
zastřešení světlíky	dutinkové polykarbonátové desky polykarbonátové zámkové panely	HPL laminátové desky Bodové světlíky Standard Světlýkové konstrukce
stěny okna Protihlukové stěny	trapézové a vlnité desky plné polykarbonátové desky plexisklo Deglas, Plexiglas Kompozitní desky NEOBOND	Akyylux Lineární pohony Parapety Alfasill desky z recyklovaného PP skruže, rošty, stěnové prvky
bazény ČOV	Solární absorbéry Akysun zastřešení bazénů	skeníky a pařeniště
zahrady sportoviště	bazénové PP-C desky a náviny Polypropylenové desky PP-C Transparentní výplně pro protihlukové stěny	hrazení a mantinely desky Polystone Play-Tec
dětská hřiště	Netransparentní výplně pro protihlukové stěny	
PRŮMYSL A STROJÍRENSTVÍ		
výroba technologických nádrží ochranné zasklení	desky, tyče a profily POM desky, tyče a profily PTFE	desky, tyče a profily PP-H neprůstřelné prosklení měkčené PVC desky a pásky
kryty	vysocevýkonnostní plasty	
lamely strojírenství a ostatní průmysl stroje pro svařování plastů	plné polykarbonátové desky Plexisklo Deglas, Plexiglas PET-G desky Griphen desky, tyče a profily PE 500 desky, tyče a profily PE 1000 desky Polystone Matrox desky, tyče a profily PA desky, tyče a profily PP-C	projiskřovací zkušení přístroje svařovací stroje na folie ruční topná tělesa horkovzdušné svařovací pistole extruzivní svařovací stroje svařovací automaty na tupo ohýbací a ohraňovací automaty
REKLAMA		
světelná reklama stojánky cedule tabule	desky s nopkovou strukturou kompozitní desky Neobong Sign plexisklo Deglas, Plexiglas Pet-G desky Griphen	dutinkové desky lehčené PVC desky plexisklo satinované Pet-G desky Griphen Frost polypropylenové folie
prodejní displeje	san desky Quinn San	Akyplen
OBALY A LOGISTIKA		
vícecestné obaly	dutinkové polypropylenové desky Akylux bublínkové polypropylenové desky Akyboard	

Příloha č.3: Vybrané položky rozvahy a VZZ užitá ve finanční analýze (v tis. Kč)

ROK	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	61 263	53 858	89 192	89 035	94 392
Dlouhodobý majetek	17 295	13 491	14 156	15 540	15 017
Dlouhodobý nehmotný majetek			88	58	28
Dlouhodobý hmotný majetek	17 198	13 389	13 966	15 380	14 887
Dlouhodobý finanční majetek	97	102	102	102	102
Oběžná aktiva	43 680	40 096	74 714	73 071	79 093
Zásoby	20 539	15 061	23 902	25 168	29 199
Dlouhodobé pohledávky				0	0
Krátkodobé pohledávky	12 997	13 360	33 734	33 521	34 974
Krátkodobý finanční majetek	10 144	11 675	17 078	14 382	14 920
Časové rozlišení	288	271	322	424	282
PASIVA CELKEM	61 263	53 858	89 192	89 035	94 392
Vlastní kapitál	35 473	37 710	53 468	63 697	76 169
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy					
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	10	10
Výsledek hospodaření minulých let	27 215	35 364	37 600	52 948	63 587
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 148	2 236	15 758	10 639	12 472
Cizí zdroje	25 655	16 148	35 455	24 494	17 764
Rezervy	5 394	872			
Dlouhodobé závazky	726	726	653	596	542
Krátkodobé závazky	18 825	14 106	34 624	23 883	17 222
Bankovní úvěry a výpomoci	710	444	178	15	0
Časové rozlišení	135	0	269	844	459

..

ROK	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	110010	73394	138140	156121	157678
Náklady vynaložené na prodané zboží	79886	54623	101769	118531	118736
Obchodní marže	30124	18771	36371	37590	38942
Výkony		5533	5561	5536	5934
Výkonová spotřeba	7955	13697	12152	12174	11478
Přidaná hodnota	22169	10607	29780	30952	33398
Osobní náklady	13124	10467	13370	15386	15780
Daně a poplatky	37	45	98	110	131
Odpisy DNHM	2063	1604	2025	2334	2553
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	540		94		
Zůstatková cena prodaného DM majetku a materiálu	95			0	0
Změna stavu rezervy a opravných položek*	-87	-4452	-786	-69	193
Ostatní provozní výnosy	974	317	3647	497	913
Ostatní provozní náklady	592	343	375	618	571
Převod provozních výnosů			18439	0	0
Převod provozních nákladů					
Provozní výsledek hospodaření	7859	2917	18439	13070	15083
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		10			
Prodané cenné papíry a podíly	125	8			
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	435				
Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
Náklady z finančního majetku					
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti					
Výnosové úroky	18	1411	75	2	1
Nákladové úroky	54	39	21	21	1
Ostatní finanční výnosy	3705	47	1954	1970	1951
Ostatní finanční náklady	1604	1430	1511	2210	1874
Převod finančních výnosů					
Převod finančních nákladů					
Finanční výsledek hospodaření	2375	-9	497	-259	77
Daň z příjmů za běžnou činnost	2086	672	3159	2172	2689
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	8 148	2 236	15 758	10 639	12 471
Mimořádné výnosy					
Mimořádné náklady			19		
Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	-19	0	0
převod podílu na výsledku hospodaření společníkům					
Výsledek hospodaření za účetní období	8148	2236	15758	10639	12471
Výsledek hospodaření před zdaněním	10234	2908	18917	12811	15160

*Změna stavu rezervy a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období

Příloha č. 4: **Ohodnocené položky ve SWOT analýze**

Silné stránky	Body	Váhy	Součin	Slabé stránky	Body	Váhy	Součin
technicko - poradenský servis	9	4	36	absence market.odd.	7	2	14
výhradní zastoupení Wegener	8	5	40	špatná dostupnost v zimě	6	2	12
kvalita zboží	9	5	45	portfolio dodavatelů	4	6	24
nabídka služeb	7	4	28				
program RITA	5	2	10				
špičkové technické vybavení	7	3	21				
internetové stránky	7	2	14				
finanční stabilita	7	4	28				
Součet			222	Součet			50
Součet / Počet položek	222/8		27,75	Součet / Počet položek	50/3		16,67
Příležitosti	Body	Váhy	Součin	Ohrožení	Body	Váhy	Součin
automobilový průmysl	9	6	54	neobnovitelné zdroje ropy	5	7	35
nové technologie	8	5	40	vývoj v průmyslu a stavebnictví	5	6	30
bioplasty	4	6	24	změna preferencí zákazníků	4	4	16
rozšíření portfolia výr. a zb.	5	3	15	levná produkce z Asie	4	4	16
zahraniční trhy	4	4	16				
reklama, veletrhy	3	2	6				
Součet			155	Součet			97
Součet / Počet položek	155/6		25,83	Součet / Počet položek	97/4		24,25